

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Perehdyttämisohjelman kehittäminen X yrityksessä

Sanna Lumiaho
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2009

Sanna Lumiaho

Perehdyttämisohjelman kehittäminen X yrityksessä

Vuosi	2009	Sivumäärä	75
-------	------	-----------	----

Perehdyttäminen on avainasemassa hyvälle työuralle ja siinä menestymiselle. Ensimmäinen työpäivä, ensimmäiset tunnit ja ensimmäiset kontaktit työyhteisöön jäävät ensimmäisenä mieleen ja muistuvat vielä vuosienkin päästä. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä henkilöstön vaihtuvuus on vähäisempää, säästetään rekrytointikustannuksissa sekä henkilöstö on sitoutuneempaa työhönsä ja organisaatioon verrattaessa yrityksiin, joissa perehdyttämiseen ei ole panostettu. Yksittäisiä henkilöitä ajatellessa onnistunut perehdyttäminen heijastuu työuraan motivaationa, onnistumisina, viihtyvyytenä ja osaamisena.

X yrityksessä perehdyttämisen suunnittelu on jokapäiväistä työtä, sillä onnistuessaan perehdyttäminen vaikuttaa suurilta osin käyttötavarapuolen myynnin lisäykseen. Henkilöstön ammattitaito sekä työmotivaatio paranevat ja ne näkyvät työssä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka muut X yritykset Suomen laajuisesti hoitavat perehdyttämisen X yritykseen verrattuna sekä kuinka X yrityksen tämänhetkistä perehdyttämismallia ja -ohjelmaa voidaan kehittää kirjallisuuden ja työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada helposti valvottava ja seurattava perehdyttämismalli, josta hyötyy sekä uusi työntekijä, tiimi että yritys. Uuden perehdyttämismallin avulla X yrityksen perehdyttäminen paranee ja tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi.

Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan laaja-alaisesti perehdyttämistä, sen suunnittelua, hyötyjä, ongelmia ja seuranta sekä työnopastusta. Työn pohjana on käytetty tämänhetkistä X yrityksen perehdyttämisohjelmaa ja -mallia sekä laajasti alan kirjallisuutta. Valittujen Y yritysten esimiehiä haastateltiin tietojen saamiseksi.

Haastattelujen tulokset antoivat erilaisen kuvan heidän käyttämästä perehdyttämisohjelmasta kuin X yrityksen käyttämä perehdyttämisohjelma. Tulosten pohjalta nykyinen perehdyttämismalli sai uutta näkökulmaa ja ilmettä, jossa on huomioitu palautteen antaminen sekä tiimin toiminta. Alle kuuden kuukauden työkokemuksen omaavat olevat henkilöt X yrityksessä vastasivat kyselyyn, jonka tarkoituksena oli selvittää heidän näkökulmansa tämänhetkiselle perehdyttämiselle. Uuden perehdyttämismallin lisäksi työssä käy ilmi kehitysehdotuksia perehdyttämisohjelmaan. Kehitysehdotuksia olivat muun muassa perehdyttämismateriaalin supistaminen ja yhtenäistäminen, perehdyttämiskortin kehittäminen perehdyttämismallin tueksi, perehdyttämisohjeen parantaminen esimiehille ja perehdyttäjille sekä koulutuksia muun muassa käyttöjärjestelmien hallinnan tueksi.

Asiasanat perehdyttäminen, perehdyttämismalli, perehdyttämisohjelma, työnopastus, tulokas

Ohjaajat Seppo Leminen

Sanna Lumiaho

Development of the orientation programme in X company

Year	2009	Pages	75
------	------	-------	----

Orientation is a key word for a successful career. The first day, the first hours and the first contacts to the work community will come back in one's mind after years. A well-managed orientation programme decreases employees' turnover rate and minimizes the recruiting expenses. The employees experience themselves as a part of the company and are more committed to the work and organization than companies where orientation has not been invested. On the personal level, well-managed orientation reflects on the career motivation, success, amusement and know-how.

In X company planning orientation is a daily work, because when it succeeds, it mostly influences the utility goods turnover. Employees' professional ability and commitment improve and can be seen in their work. This research's main objective was to evaluate how the other X companies in Finland manages orientation compared to X company, and how X company's present orientation type and orientation program can be developed in literature and the employees' point of view. The purpose was that the new orientation type can easily be supervised and followed, which benefits a new employee, a team and a place of business. With the new orientation type, X company's orientation improves and newcomers feel welcome.

The theory in the thesis investigates orientation, planning, benefits, problems, follow-up and occupational guidance. This thesis is based on the present X company's orientation type and orientation program as well as literature. Y company's sales managers from different cooperative business all over Finland were interviewed.

Considering the results of the interviews, many differences were observed between the X companies. The results helped to improve the current orientation type, where feedback and teamwork are more noticed. Employees who worked less than six months in X company's were asked to answer to the inquiry. The purpose was to determine their points of view of the present orientation. Moreover in the new orientation type in the thesis, some development proposals were presented for the orientation program. One of the main development proposals was orientation material downsizing and standardization. Also the orientation card for a newcomer to support the orientation program and the orientation guidelines for the service manager, sales manager and guide also need improvement. Some training, for example, to support operating system control is a good benefit for newcomers.

Key words orientation, orientation type, orientation program, occupational guidance, newcomer

Supervisors Seppo Leminen

Executive summary

"Minkä kuulet, unohdat.

Minkä näet, muistat.

Minkä teet, opit."

- Kiinalainen sananlasku -

Hyvin hoidettu perehdyttäminen takaa organisaation menestyksen

Perehdyttämiselle ja sen merkitykselle annetaan jatkuvasti enemmän arvoa yrityksissä. Kun uuden henkilön perehdyttämiseen panostetaan ja tulokas tuntee itsensä osaksi työyhteisöä, hyötyvät siitä sekä organisaatio että lähin työtiimi. Tiimiläisten työteho nousee, motivaatio ja sitoutuminen kasvavat ja organisaatiossa pysyminen on mielekkäämpää. Perehdyttäminen takaa tulokkaan työssä menestymisen ja kehittymisen sekä antaa vahvan pohjan työyhteisölle. Hyvin hoidetun perehdyttämisen ansiosta tulokkaista tehdään tulevaisuuden huippumyyjiä ja yritys luo itselleen paremman tunnettavuuden. Lisäksi hyvin hoidettuna perehdyttäminen vähentää poissaoloja, turvallisuusriskejä sekä vaihtuvuutta ja rekrytointikustannuksia. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 155)

Perehdyttämisen päävastuu on esimiehellä, mutta myös itse työntekijällä on vastuu oppimisesta ja asioiden sisäistämisessä. Moleminpuolinen luottamus ja kommunikointi sekä lähimmäisten työkavereiden tuki ja työyhteisön positiivinen ilmapiiri ovat korvaamattomia. Perehtymisen kehittyminen on tärkeää ensimmäisten neljän kuukauden aikana. Huomattaessa epäkohtia tulokkaan toiminnassa, on niihin puututtava välittömästi, jotta perehtyminen ei kärsi väärästä tiedosta.

Perehdyttäminen on pitkä, suunnitelmallinen prosessi, joka vie aikaa sekä taloudellisia ja henkilöresursseja. Perehdyttäminen on hyvä ajatella joustavana sekä ajatukseltaan että sisällöltään, sillä tulokkaat ovat erilaisia, ja heidän oppiminen ja asioiden sisäistäminen ovat riippuvaisia yksilöstä. Perehdyttämissuunnitelmia on hyvä tehdä pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä. Perehdyttämisen apuna käytettäviä materiaaleja täytyy päivittää, jotta tieto on ajankohtaista jokaiselle tulokkaalle, mutta myös jo vanhoille työntekijöille.

Perehdyttämisen seurannalla organisaatio takaa tulokkaan onnistumisen työssä. Perehdyttämisen aikana käytävät arviointi- ja palautekeskustelut lähimmän esimiehen kanssa auttavat kehittymään ja sisäistämään asioita. Samalla esimies saa arvokasta palautetta tulokkaalta, kuinka perehdyttämistä voisi mahdollisesti parantaa, mitä tehdään väärin ja mitä oikein. Perehtymistä ja työnopastusta voidaan ajatella jatkuvana prosessina ja jokapäiväisenä työnä, jolloin opimme koko ajan uutta tekemästämme työstä. X yrityksessä tämä käy ilmi hyvin, sillä työtehtävät päivittyvät ja tuotteet vaihtuvat nopeasti, jolloin tuotetietouden

merkitys kasvaa. Ammattitaidon kysyntä nousee, jolloin perehdyttäminen on entistä suuremmassa roolissa.

Perehdyttämismalli ja -ohjelma tukevat perehdyttäjää ja esimiestä perehdyttämisessä

Perehdyttämismalli on koko organisaation perehdyttämisen pohja. X yrityksen kaltaisessa toiminnassa perehdyttämismalli ja -ohjelma kattavat X yrityksen jokaisen osaston. Osastojen perehdyttäminen esimerkiksi materiaaleineen on samanlainen, mutta niiden perehdyttäminen vaihtelee joko tottumuksen mukaan tai osaston vaativuuden ja työtehtävien mukaan. Lisäksi perehdyttämiseen käytettävä aika vaihtelee osastoittain ja henkilöittäin, sillä osastojen erilaisuudesta ja tulokkaasta johtuen työtehtävät voidaan sisäistää nopeammin.

Perehdyttämismalli ja -ohjelma tukevat perehdyttäjää ja esimiestä tulokkaan perehdyttämisessä, sillä työsuhteen laatu ja perehdyttämisohjelman henkilökohtaisuus määräävät, kuinka perehdyttäminen kannattaa kunkin tulokkaan kohdalla hoitaa. Opinnäytetyöhön valittujen Kauhasen (2006, 146; Lepistö 1998, 2) perehdyttämismallin ja uudistavan perehdyttämismallin (Kjelin ym. 2003, 52) avulla X yrityksen asiakaspalvelu ja asiakkaiden tyytyväisyys saadaan kohoamaan, sillä asiakaspalvelun merkitys pohjautuu osaltaan hyvin hoidettuun perehdyttämiseen. Lisäksi uusi perehdyttämismalli takaa sekä yksilön että toimipaikan yhtäaikaisen kehittymisen, yhteisten ajatusmallien ja tavoitteiden sekä luottamuksen varmistamisen. Kehitetyn perehdyttämismallin avulla perehdyttäjä ja esimies pystyvät seuraamaan tulokkaan perehtymistä sekä hänen toimintaa ja työtehtävien sisäistämistä. Tulokkaan tukena perehtymisessä on kirjallinen perehdyttämismateriaali, X yrityksen yhteistyökumppanin verkkoperehdytys sekä kehitetty perehdyttämiskortti, josta käyvät ilmi työtehtävät ja päiväkohtaiset tavoitteet. Esimiehen vastuulla on perehdyttämisen toteutuminen, joita he pystyvät seuraamaan perehdyttämisohjelman avulla. Esimiehillä täytyy olla myös aikaa tulokkaalle omien kiireiden keskellä, sillä tulokkaan itsenäinen perehtyminen ei aina ole riittävää.

Perehdyttämismallin kehittäminen yksilön ja toimipaikan yhteisiä tavoitteita vastaaviksi

X yrityksen perehdyttämisen parantamiseksi tehtiin haastattelu Y yritysten esimiehille. Tarkoituksena oli selvittää heidän tapansa suunnitella ja toteuttaa perehdyttäminen ja työnopastus. Saatuja vastauksia verrattiin X yrityksen käyttämään perehdyttämismalliin ja -ohjelmaan. Tavoitteena oli tutkia eroja ja yhteneväisyyksiä X yrityksissä. Tulosten kautta jokaisella X yrityksellä oli lähes samanlainen perehdyttämismateriaali, jossa olivat yleiset ohjeet ja pelisäännöt X yrityksestä sekä sen toiminnasta, asiakaspalvelun merkitys, omavalvonta, reklamaatiot sekä X yrityksen esittely. Perehdyttäjän valinnassa ja perehdytyksen kestossa oli puolestaan hieman eroavaisuuksia, sillä ne olivat hyvin riippuvaisia tulokkaasta ja hänen historiastaan. Perehdyttämisen kesto oli kahdesta tunnista noin kahteen viikkoon, jota voidaan pitää melko lyhyenä aikana. Perehdyttämisen seurannassa ja

työntekijän sitouttamisessa on oleellisena asiana palautekeskustelut ja avoimet keskustelut, joita käydään noin kahden viikon välein, neljän kuukauden koeajan (=perehdyttämiskauden) aikana. X yritykseen verrattuna palautekeskustelujen merkitys on puutteellista, joka on hyvä saada parannettua. Molempipuoliset palautteet esimiehen, perehdyttäjän sekä tulokkaan välillä nostavat perehtymisen merkitystä. Tiimin tuella on suuri merkitys hallittavien tilausjärjestelmien sekä tuoteneuvonnan opettelussa. Näin vältetään negatiivisilta asiakaspalautteilta.

Tutkimuksen tuloksia hyödyntäen kehitettiin X yrityksen nykyistä perehdyttämismallia Kauhasen (2006, 146; Lepistö 1998, 2) ja uudistavan perehdyttämismallin (Kjelin ym. 2003, 52) mukaiseksi, johon lisättiin muun muassa neliportainen työnopastusmalli, arviointi- ja palautekeskustelut sekä tiimipalaverit. Näillä varmistetaan henkilöstön tietoon sen hetkiset kehittämiskohteet ja tulevaisuudensuunnitelmat. Lisäksi tutustutaan menneisiin tuloksiin esimerkiksi myynnin kehityksessä. Uuden perehdyttämismallin tarkoituksena on, että siitä hyötyy sekä tulokas että yritys. Työn tuloksena syntyvät ammattitaitoinen, taitava työ, laadukas palvelu ja yhteiset tavoitteet. Perehdyttämismallin tarkoituksena on auttaa yritystä hahmottamaan perehdyttämisen merkitys oman näkökulman lisäksi tulokkaan näkökulmasta. Perehdyttämismalli antaa pohjan ja suunnan perehdyttämiselle. Perehdyttämismallia seuraamalla toimipaikka perehdyttää tulokasta hänelle sopiviin tehtäviin ja kehittyä samanaikaisesti tulokkaan kanssa. Uuden perehdyttämismallin avulla pystytään seuraamaan kehitystä ja onnistumista sekä kehityksen seuraaminen tehostuu. Perehdyttämismallin lisäksi kehitettiin perehdytys- ja osaamiskartoituslomaketta perehdyttämiskortiksi tulokkaalle, jonka avulla pystytään seuraamaan tulokkaan kehittymistä ja työtehtävien sisäistämistä sekä organisaation sisäisiä asioita. Perehdyttämiskortin tarkoituksena on tukea uutta tulokasta ja auttaa seuraamaan hänen kehitystään perehdyttämiskauden aikana.

Opinnäytetyöstä saadut muut kehittämiskohteet ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön päätutkimuksen, haastattelun, lisäksi tehtiin kysely X yrityksen työntekijöille, jotka olivat työskennelleet Y yrityksessä alle kuusi kuukautta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää heidän näkemyksensä tämän hetkiseen perehdyttämiseen ja heidän omaan kokemukseen saamastaan perehdyttämisestä. Kyselyn kautta saatiin muutamia kehityskohteita perehdyttämisohjelmaan, joista yksi oli perehdyttämismateriaalin uudistaminen. Materiaalin sisältö on hyvä tiivistää ja uudistaa sitä yhtenäisemmäksi oppaaksi väliotsikoineen ja sisällysluetteloineen. Tällöin sen ulkonäkö olisi selkeämpi ja tieto olisi paremmin saatavilla. Esimiehille ja perehdyttäjille tehtiin nykyisestä perehdytysohjeesta muistilista, jota hyödyntämällä perehdyttäminen helpottuu ja etenee omalla painollaan. Olisi suositeltavaa, että X yritysten esimiehille tehtäisiin esimerkiksi haastattelu, jotta perehdyttämismateriaalin uudistaminen saataisiin käyntiin. Materiaalin uudistaminen on tärkein tehtävä, joka olisi hyvä toteuttaa mahdollisimman pian. Arviointi- ja

palautekeskusteluiden toteuttaminen perehdyttämisjakson aikana antavat mahdollisuuden käydä luottamuksellista keskustelua, jolloin sekä esimies, perehdyttäjä että tulokas saavat arvokasta palautetta ja tietoa, kuinka perehdyttäminen on hoidettu tai mitä voisi vastaisuudessa tehdä toisin. Kyselyn tuloksia hyödyntäen tulokkaan on hyvä käydä muun muassa tuoteneuvonta- ja tilausjärjestelmäkoulutuksissa, koska ne katsottiin puutteellisiksi perehdyttämisen aikana. Koulutuksen myötä tulokasta auttaisi hahmottamaan myynnin ja saatavuuden suhde.

Olemassa olevaa perehdyttämisohjetta muokattiin selkeämmäksi, josta selviää paremmin esimiehen ja perehdyttäjän roolit. Perehdyttämisohjeessa on ohjeet muun muassa työsopimuksen läpikäyntiin ja lista muistettavista asioista perehdyttämisjakson aikana. Lisäksi esimiehen roolia on korostettava perehdyttämisjakson lopussa. On hyvä käydä tarkkaan määritelty palautekeskustelu sekä kuunneltava perehdyttäjän ja tulokkaan palautteita perehdyttämisestä. Keskustelun päätteeksi pystytään ratkaisemaan tulokkaan rooli yrityksessä.

Opinnäytetyöstä on sen julkisuuden ja luottamuksellisuuden vuoksi jätetty pois yritykseen liittyvät liitteet ja tekstit sekä opinnäytetyössä mukana olleet työelämän ohjaajat heidän toivomuksestaan siten, että heitä ei pystytä työstä tunnistamaan.

Sisällys

1	Johdanto.....	10
1.1	Perehdyttämisen vaikutus työhön ja tulevaisuuteen	10
1.2	Työn tavoite.....	11
1.3	Rakenne ja eteneminen.....	11
2	Yritysesittely.....	11
2.1	S-ryhmä	11
2.2	HOK-Elanto osana S-ryhmää.....	12
2.2.1	HOK:n ja Elannon pohjalta HOK-Elannoksi.....	12
2.2.2	HOK-Elanto tänä päivänä.....	13
2.2.3	Toimialue ja toimialat.....	13
3	Perehdyttäminen.....	14
4	Perehdyttämisen kokonaisuus.....	15
4.1	Perehdyttämisen merkitys ja tavoite.....	15
4.2	Perehdyttämisen mallit	16
4.2.1	Säilyttävä ja uudistava perehdyttäminen	16
4.2.2	Työhön perehdyttämisen kokonaisuus	18
4.2.3	Perehdyttämisen koko kaari.....	18
4.3	Perehdyttämisen hyödyt	19
4.4	Perehdyttämisen aikainen aloitus	20
4.5	Perehdyttämisen suunnittelu	21
4.5.1	Erilaisia perehdytettäviä	21
4.5.2	Perehdyttäjä organisaatiossa.....	22
4.5.3	Perehdyttämisjaksot	22
4.5.4	Perehdyttämisen eteneminen	23
4.5.4.1	Perehdyttämisohjelma.....	23
4.5.4.2	Esimiehen rooli ja perehdyttämismateriaalit.....	24
4.6	Työnopastus - yksi perehdyttämisen osa-alue.....	24
4.6.1	Työnopastuksen kesto	25
4.6.2	Tavoite työnopastuksessa	26
4.6.3	Työopastuksen suunnittelu	27
4.6.3.1	Neliportainen ohjelma.....	27
4.6.3.2	Viiden askeleen menetelmä	28
4.7	Perehdyttämisen seuranta.....	30
4.8	Perehdyttämisen kehittäminen	30
4.9	Perehdyttämisen ongelmat	32
5	Perehdyttämisen viitekehys X yritykselle.....	33
5.1	Perehdyttämismallien sopiminen X yritykselle.....	33

5.2	Uusi X yrityksen perehdyttämismallin valinta.....	34
6	X yrityksen nykytila-analyysi	35
6.1	Nykyinen X yrityksen perehdyttämismalli.....	35
6.2	X yrityksen muu perehdyttämismateriaali	36
6.3	Esimiesten ja työkavereiden tehtävä ja merkitys perehdyttämisessä	37
7	Empiirinen tutkimus	37
7.1	Tutkimuksien menetelmät sekä aineistojen valinta ja kerääminen.....	38
7.2	Analyysimenetelmät	39
8	Haastattelun tulokset ja analysointi.....	39
8.1	Perehdyttämismateriaali.....	40
8.2	Perehdyttäjän valinta ja perehdytyksen kesto.....	40
8.3	Perehdyttämisen seuranta sekä työntekijän sitouttaminen työhön ja työympäristöön.....	40
8.4	Hallittavat asiat ja omaksuminen tiimin tuen kannustuksella	41
8.5	Palaute- ja loppukeskustelu sekä seuranta- ja arviointikeskustelu	42
9	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	43
9.1	Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetti.....	43
9.2	Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti	44
10	Kyselyn tulokset ja tulokkaiden mielipiteet.....	44
10.1	Perehdyttämisen kehittäminen kehittämiskohteen valintana.....	44
10.2	Tiimin ja esimiehen tuen merkitys perehdyttämisen aikana	45
10.3	Tilausjärjestelmien ja palautekeskustelujen painottaminen.....	45
10.4	Kassakoulutuksen parantaminen.....	46
11	X yrityksen perehdyttämismallin kehittäminen.....	46
11.1	Uusi perehdyttämismalli auttaa toimipaikkaa ja tulokasta	46
11.2	Muut kehitysideat X yrityksen perehdyttämismalliin	47
11.2.1	Perehdyttämismateriaalin uudistaminen.....	47
11.2.2	Perehdytysohjeen muokkaaminen perehdyttäjille	48
11.2.3	Koulutukset osana perehdyttämistä.....	48
11.2.4	Esimiehen rooli perehdyttämisen lopussa.....	49
12	Yhteenveto opinnäytetyöstä	49
	Lähteet	51
	Kuviot ja taulukot.....	53
	Liitteet.....	53

1 Johdanto

1.1 Perehdyttämisen vaikutus työhön ja tulevaisuuteen

Perehdyttäminen on avainasemassa hyvälle työuralle ja siinä menestymiselle. Ensimmäinen työpäivä ja ensimmäiset tunnit jäävät mieleen ja muistuvat vielä vuosienkin päästä. Ensimmäinen kontakti esimieheen, työkavereihin, työyhteisöön ja itse työhön on merkittävää ja antaa ensivaikutelman tulevasta. Ensimmäisten kontaktien kautta tulokas tuntee, kuinka hänet otetaan vastaan yritykseen, minkälaisen vastaanoton hän saa ja millaisia tuntemuksia uusi työpaikka häneen luo.

Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä henkilöstön vaihtuvuus on vähäisempää, henkilöstön sitoutuneisuus näkyy heidän tekemässään työssä ja työyhteisössä sekä työn tehokkuus paranee. Lisäksi työssä jaksaminen ja työtyytyväisyys korostuvat hyvin toimivassa työyhteisössä. Rekrytointikustannuksissa säästetään huomattavasti, kun rekrytointi onnistuu ensimmäisellä kerralla. Perehdyttäminen on suuressa roolissa virherekrytointien välttämiseksi. Esimiehellä on vastuu perehdyttämisen onnistumisesta, joten hänen tapansa hoitaa perehdyttäminen ja vastuun siirtäminen on tärkeää, jotta perehdytettävä saa parhaan mahdollisen perehdytyksen. Perehdyttämisen ja työnopastuksen avulla tulokkaista tehdään tulevaisuuden huippumyyjiä. Lisäksi yrityksen maine kasvaa, sanan levitessä hyvästä perehdyttämisestä ja työilmapiiristä, jossa jokainen työntekijä tuntee olevansa arvokas ja kuuluvansa työyhteisöön. Onnistuessaan perehdyttäminen vaikuttaa tulokkaaseen ja hänen työuraan motivaationa, viihtyvyytenä ja osaamisena. Hänestä voi tulevaisuudessa tulla yrityksen tärkeä perehdyttäjä uusille tulokkaille.

Nykypäivänä perehdyttämisellä on suuri rooli yrityksissä, sillä tieto-aidon vahva siirtyminen uusille työntekijöille ja jatkajille on avainasemassa. Suuret ikäluokat siirtyvät hiljalleen eläkkeelle, sukupolvet vaihtuvat ja nuorten työntekijöiden määrän on kasvettava ja osaamisen siirryttävä tulevaisuuden tekijöille. (Tilastokeskus 2009). X yrityksessä tieto-aidon siirtyminen tapahtuu hiljalleen ja sen varmuus on säilytettävä talouskriisienkin yli. Voidaan sanoa, että perehdyttämisen suunnittelu ja kehittäminen sekä työnopastus näkyvät jokapäiväisessä työssä, sillä tututkin työtehtävät päivittyvät ja tuotteiden vaihtuvuus on nopeaa, jolloin tuotetietouden merkitys kasvaa. Lisäksi onnistunut perehdyttäminen kasvattaa henkilöstön ammattitaitoa ja halua menestyä työssä sekä myyntiä. X yrityksen tavoitteena on moninkertaistaa käyttötavarapuolen myynti seuraavien vuosien aikana, joten perehdyttämisen merkitys kasvaa entisestään. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka valitut Y yritykset Suomen laajuisesti hoitavat perehdyttämisen sekä miten perehdyttämisen toteuttaminen eroaa X yritykseen verrattuna.

Vertailemalla eri Y yritysten perehdyttämistä, saadaan ideoita X yrityksen perehdyttämisen toteuttamiseen ja kehittämiseen. Sen myötä perehdyttämisen onnistuminen kasvaa ja työtyytyväisyys paranee.

1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyö lähti liikkeelle keväällä 2008 yhteydenottojen kautta X yrityksen eri henkilöihin. Heidän mielestä X yrityksen perehdyttäminen kaipaa uusia ideoita niin sanotusti ulkopuolisen silmin. X yrityksen työntekijän näkökulmasta on hyvä lähteä tarkastelemaan ja tutkimaan, miten perehdyttämistä X yrityksessä voisi entisestään kehittää, jolloin saataisiin henkilökunta sitoutuneemmaksi työhön ja yritykseen sekä sen ammattitaito paranemaan.

Tavoitteena oli X yrityksen nykyisen perehdyttämismallin ja -ohjelman kehittäminen kirjallisuuden ja työntekijöiden näkökulmasta. Ohjelman tavoitteena oli saada siitä helpommin seurattava ja luettava, joka auttaa tulokasta saamaan parhaan mahdollisen perehdytyksen. Perehdyttämismallin uudistaminen antaa pohjan koko perehdyttämishjelman kehittämisessä. Työ pohjautuu X yrityksen nykyiseen perehdyttämismateriaaliin ja -ohjelmaan sekä kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tuloksiin.

1.3 Rakenne ja eteneminen

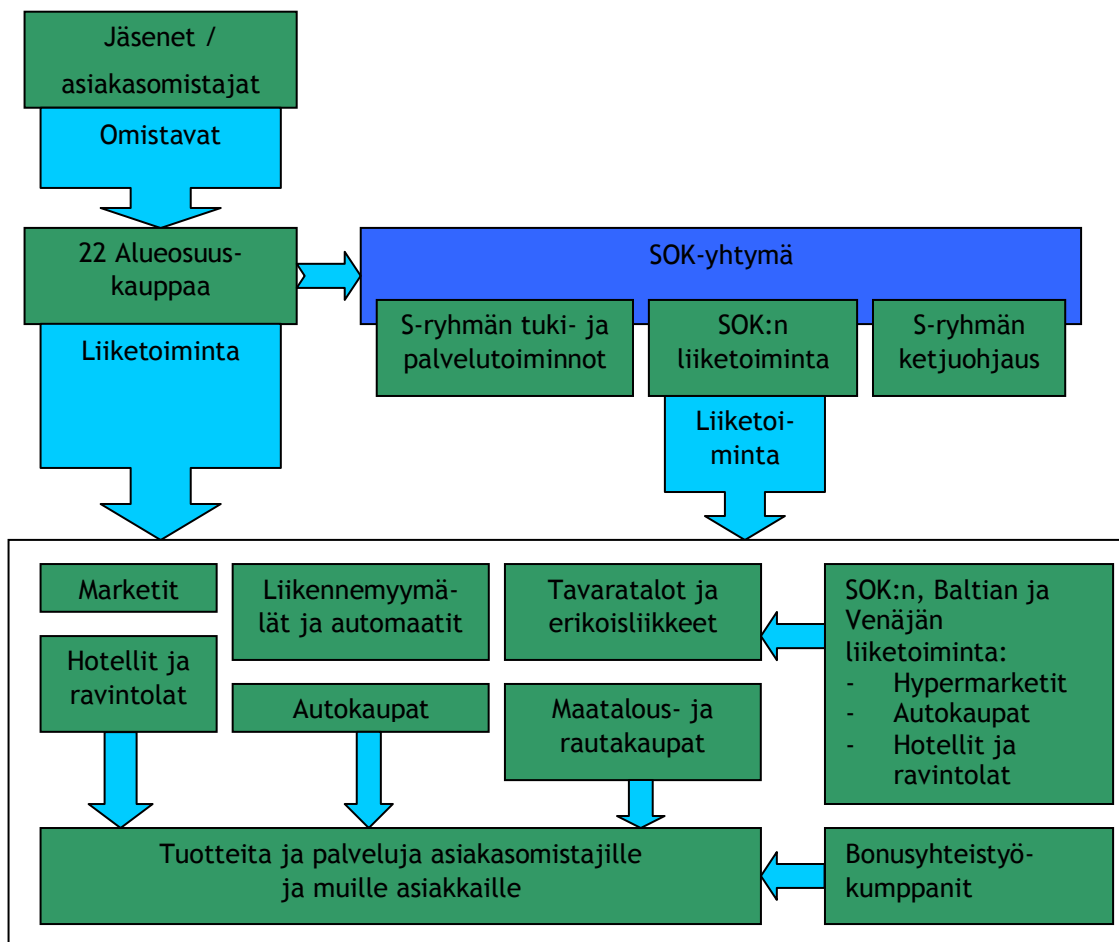
Työ rakentuu teoriaosuudesta, tutkimuksesta sekä työn tuloksista ja kehitysehdotuksista. Teoriaosuudessa on kattava kuvaus perehdyttämisestä, sen hyödyistä, suunnittelusta, työnopastuksesta, seurannasta ja kehittämisestä. Tämän jälkeen tulee yleiskatsaus X yrityksen nykytilaan ja sen tapaan toteuttaa perehdyttäminen. Työn lopputuloksena syntyy uusi perehdyttämismalli X yritykselle sekä kehitysideoita perehdyttämishjelman ja -materiaalin parantamiseksi.

2 Yritysesittely

2.1 S-ryhmä

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jonka juuret ulottuvat 1800- ja 1900-lukujen vaihteeseen. S-ryhmällä on noin 1500 toimipaikkaa Suomessa. S-ryhmä muodostuu 22 osuuskaupasta (liite 1) sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja tytäryhtiöistä. Alueosuuskauppojen lisäksi S-ryhmään kuuluu 14 paikallisosuuskauppaa. S-ryhmän osuuskaupat ovat toiminnallisia yrityksiä, joiden omistajat ovat itse asiakkaita eli asiakasomistajia / jäseniä. S-ryhmä on laajentunut myös ulkomaille. Tällä hetkellä sillä on toimintaa Baltian alueella ja Venäjällä. Kuvio 1 selventää S-ryhmän ja SOK:n rakennetta.

Kuvasta selviää, kuinka asiakasomistajat omistavat osuuskaupat ja voivat siten helposti vaikuttaa oman kauppansa toimintaan. Alueosuuskauppojen ja SOK:n kautta syntyy liiketoimintaa, jota ovat muun muassa marketit ja tavaratalot. (S-ryhmän esittely 2008)



S-ryhmän toimialat ovat market-kauppa, liikennemyymälä- ja polttoaine-kauppa, tavaratalo- ja erikoisliike-kauppa, matkailu- ja ravitsemus-kauppa, auto- ja autotarvike-kauppa sekä maatalous-kauppa. Näiden lisäksi S-ryhmään kuuluvat hankinnan ja logistiikan organisaatiot Inex Partners Oy, Intrade Partners Oy ja polttoaineiden hankintayhtiö North European Oil Trade Oy (S-ryhmän esittely 2008).

2.2 HOK-Elanto osana S-ryhmää

2.2.1 HOK:n ja Elannon pohjalta HOK-Elannoksi

Osuusliike Elanto perustettiin 15.10.1905 ja Helsingin Osuuskauppa vuonna 1919. Samana vuonna Elanto erosi SOK:sta ja Helsingin Osuuskaupan ensimmäiset myymälät avattiin. Ajan kuluessa Elanto ja HOK kasvoivat merkittäviksi tekijöiksi tavaratalo- ja ravintolo- ja laajetessaan eri toimialoille. 1980-luvulla tappiollisten toimintojen vuoksi tehtiin

merkittäviä toimenpiteitä, ja vuonna 1985 otettiin käyttöön S-etukortti ja S-ryhmän yhteinen bonusjärjestelmä. 1990-luvun laman vaikutukset näkyvät yhä 2000-luvulle tullessa. HOK ja Elanto fuusioituivat vuonna 2004, jolloin muodostui nykyinen Helsingin Osuuskauppa Elanto (HOK-Elanto). Liiketoiminta muuttui S-ryhmän ketjujen mukaisiksi ja S-etukortti otettiin käyttöön kaikissa toimipisteissä (HOK-Elannon esittely 2008).

2.2.2 HOK-Elanto tänä päivänä

HOK-Elanto on suomalainen yritys, jonka omistavat sen asiakkaat ja jäsenet eli asiakasomistajat. HOK-Elanto toimii pääkaupunkiseudulla ja asiakasomistajia on yli 500 000. HOK-Elannon toiminta kasvaa jatkuvasti toimipaikkojen lisääntyessä. HOK-Elanto onkin S-ryhmän suurin alueosuuskauppa, joka tarjoaa monipuolisia palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. Sillä on noin 160 vähittäiskaupan toimipaikkaa ja 105 ravintolaa vuonna 2007. Vuosittainen liikevaihto on noin 1,3 miljardia euroa, joka on ollut kasvusuunnassa. Vuosien 2006 ja 2007 sekä osittain vuoden 2008 avainluvut on esitetty taulukossa yksi ja niiden ennustetaan edelleen kasvavan seuraavina vuosina. HOK-Elannon perusarvot ovat asiakasomistajien etu, osaava henkilöstö, kyky muuttua, vastuullisuus ja tuloksellinen toiminta (HOK-Elannon esittely 2008, HOK-Elanto vuosiesite 2007, HOK-Elanto vuosiesite 2008).

	Vuosi 2006	Vuosi 2007	Vuosi 2008
Liikevaihto	1 227,4 M€	1 329,5 M€	1 484,4 M€
Asiakasomistajat	500 848	517 057	535 388
Henkilöstö	5 159	5 381	5 655
Toimipaikat	286	282	
- Alepa	- 83	- 79	-
- S-market	- 52	- 49	-
- Prisma	- 10	- 11	- 11
- Sokos & Emotion	- 7	- 7	- 7
- Ravintolat	- 114	- 105	- 107
- ABC	- 11	- 20	- 30
- Muu liiketoiminta (Backas Puutarhakeskus, HOK-Elannon Hautauspalvelu)	- 9	- 10	-
Maksettu bonus asiakasomistajille	42 M€	49 M€	56 M€

Taulukko 1: HOK-Elannon kehitys vuodesta 2006 vuoteen 2008

2.2.3 Toimialue ja toimialat

HOK-Elannon toimialue ulottuu pääkaupunkiseudulta Uudellemaalle, yhdeksän kunnan alueelle (Espoo, Helsinki, Hyvinkää, Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Tuusula ja Vantaa). Toimialue kattaa Suomen vahvimman talousalueen, jonka asukasmäärä on noin 1,2

miljoonaa. HOK-Elanto pitää sisällään market-, tavaratalo-, erikoistavara-, liikennemyymälä- ja polttoainekauppaa sekä ravintolatoimintaa. Sen omistuksessa on myös oma hautaus- ja cateringpalvelu sekä perunkirjoitustoimisto. Ravintola-alalla HOK-Elanto kuuluu Pohjoismaiden suurimpiin toimijoihin. (HOK-Elannon esittely 2008)

S-ryhmä tarjoaa palveluja myös yrityksille, esimerkiksi Jollas Instituutti, joka toimii S-ryhmän valmennus- ja oppimiskeskuksena. Tiloja voivat käyttää myös ulkopuoliset, mutta pääasiassa se on tarkoitettu S-ryhmän henkilökunnalle. Jollas tarjoaa tilojaan kokouksien ja muiden kokoontumisten järjestämiseen sekä vapaamuotoisempaan ajanviettoon. Jollaksesta löytyy mm. sauna-, ravintola- ja muita seurustelutiloja.

Monien S-ryhmään kuuluvien toimipaikkojen lisäksi HOK-Elannolla on bonus- ja etupartnereita sekä yhteistyökumppaneita, jotka tarjoavat asiakasomistajilleen etuja ja tarjouksia. Bonus- ja etupartnerit sekä yhteistyökumppanit on lueteltu alla olevassa taulukossa (taulukko 2)

Bonuspartnerit (kerryttävät bonusta)	Etupartnerit (antavat etuja asiakasomistajille)	Yhteistyökumppanit
Himos	Helsingin Sanomat	Elämä on parasta huumetta ry
Vantaan Energia	Merimaailma Sea Life	Mannerheimin lastensuojeluliitto
Hertz autovuokraamo	Muumimaailma	Suomen Punainen Risti
Eckerö Line	Emma	Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskus
Silmäasema	Kansallisteatteri	
Peugeot-jälleenmyyjät	Svenska Teatern	
Masku (31.3.2009 asti)	Ateneum	
Oral Hammaslääkärit	Linnanmäki	
G4S Kotiturva	TSL-Helsinki	
Elisan Matkapuhelut ja Laajakaista	Helsingin Juhlaviikot	
Konalan A-Katsastus	Luonnontieteellinen keskusmuseo	
IF-vakuutukset	Suomen Kansallismuseo	
Parturi-Kampaamo Salon Klipsi	Sirkus Finlandia	
Area		

Taulukko 2: HOK-Elannon bonus- ja etupartnerit sekä yhteistyökumppanit (HOK-Elannon toimipaikat 2008).

3 Perehdyttäminen

Perehdyttämiselle on olemassa monia määritelmiä. Perehdyttäminen voidaan selittää kaikiksi niiksi toimenpiteiksi, joissa uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, arvot ja tavat (=työyhteisöön perehdyttäminen), työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (=työpaikkaan perehdyttäminen) sekä oman työnsä eli siihen

liittyvät odotukset (=työhön perehdyttäminen eli työnopastus). Työyhteisöön perehdyttämisessä tukena on erilaisia materiaaleja, kuten ”tervetuloa taloon” -oppaat, toimintakertomukset, henkilöstölehdet, yritysesitteet sekä Internet ja Intranet. (Kauhanen 2006, 145, Työturvallisuuskeskus 2007, 2)

Viitalan (2002, 259) mukaan perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista niin kauan, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjat omiin käsiinsä omassa työssään. Perehdyttäminen on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin tehtäviin. Se on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnalle ja yrityskuvalle. Perehdyttäminen koskee kaikkia rekrytoituja henkilöstä riippumatta siitä, ovatko he muutaman viikon tai kuukauden työharjoittelijoita, opinnäytetyön tekijöitä vai vakituisia työntekijöitä. Uuden työntekijän kohdalla on kyse koko organisaatioon tutustuttamisesta, ja työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin saman organisaation sisällä, on kyse uusiin työtehtäviin perehdyttämisestä.

Vaikka perehdyttäminen voidaan selittää eri tavoin, kattavuus ja helposti ymmärtäminen on paras tapa: *”Perehdytys on ennen muuta väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta se on parhaimmillaan myös henkilöä innostavaa ja motivoivaa sekä työyhteisöä yhdistävää toimintaa”* (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154). Uuden tiedon omaksuminen ja oppimisen vastuu sekä halu oppia ovat uudella työntekijällä, mutta myös organisaation täytyy olla vastaanottavainen, jotta perehdytys onnistuu, eikä tapahdu virherekrytointeja. Tässä asiassa esimies on päävastuussa.

Kuopion yliopiston Internet-sivuilla (2008) on perehdyttämisen kuvaus, jonka mukaan perehdyttäminen ei ole vain työpaikkaan, yrityksen toiminta-ajatukseen tai missioon ja taloon perehtymistä, vaan se on myös tutustumista työpaikan ihmisiin, työtovereihin, esimiehiin, yhteistyökumppaneihin sekä asiakkaisiin. Tämän kuvauksen mukaan ymmärtää lyhyesti ja ytimekkäästi, mitä perehdyttäminen on.

4 Perehdyttämisen kokonaisuus

4.1 Perehdyttämisen merkitys ja tavoite

Perehdyttämisen merkitys on kasvanut vuosi vuodelta organisaatioissa. Uuden henkilön perehdyttäminen organisaatioon ja työtapoihin takaa työtehon kasvamisen ja henkilön kehittymisen työssä. Perehdyttäminen ei ole pelkästään uuden henkilön perehdyttämistä taloon ja tehtäviin, vaan perehdyttäminen on myös uusien työmenetelmien, järjestelmien tai koneiden ja laitteiden muuttumiseen liittyvä perehdyttäminen. Tällöin yrityksen koko henkilökunta hyväksyy uusia asioita ja perehtyy niihin. Jokainen perehdyttäminen on

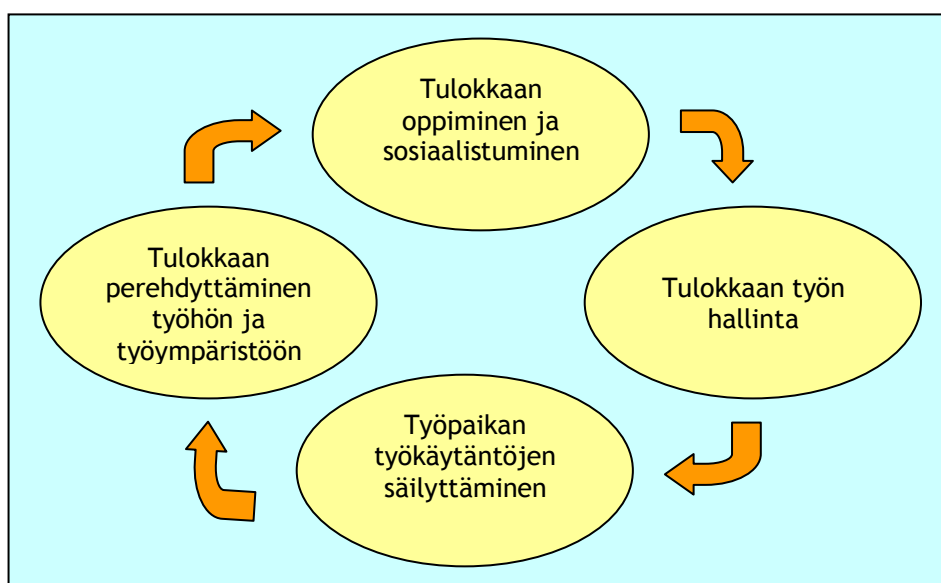
suunniteltava huolella, koska oppiminen vie aikaa ja se on yksilöllistä. (Kauhanen 2006, 88, 146; Työturvallisuuskeskus 2007, 2 - 3)

Perehdyttämisen tavoitteena Kauhasen (2006, 88) mukaan on taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. Perehdyttämisen tarkoituksena on lyhentää aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Tämän saavuttaa vain, kun perehdyttäminen on monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, jossa otetaan huomioon sekä työtehtävät että omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähenkisyyden omaksuminen. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä uusi työntekijä omaksuu myös yrityksen strategian ja vision ja sitoutuu siihen. *”Perehdytys on keskeinen tapa sitouttaa ja motivoida henkilöstöä”* (Valvisto 2005, 47).

4.2 Perehdyttämisen mallit

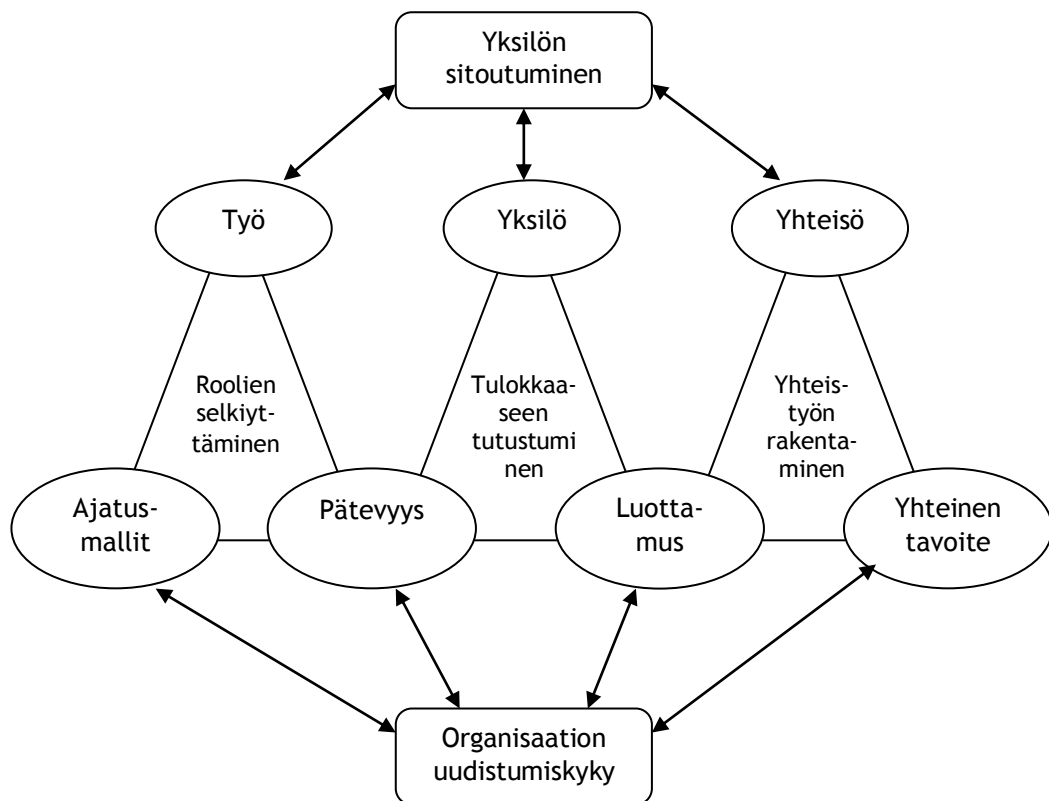
4.2.1 Säilyttävä ja uudistava perehdyttäminen

Perehdyttämisen päämallina ja pohjana käytetään hyvin useasti perinteistä säilyttävää perehdyttämismallia, koska sillä on jatkuvuutta korostava tavoite. Säilyttävä perehdyttäminen (kuvio 2) pitää sisällään uuden työntekijän työn hallinnan, työpaikan käytäntöjen säilyttämisen, perehdyttämisen sekä sosiaalistumisen. Mallia pystytään hyödyntämään helposti yrityksen oman perehdyttämismallin tekemisessä. Säilyttävä perehdyttäminen on niin sanotusti suuntaa antava. Säilyttävän perehdyttämisen mallissa tulokkaalla, tai mahdollisesti jokaisella työntekijällä, on jatkuva oppiminen työelämässä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37)



Kuvio 2: Säilyttävän perehdyttämisen malli: yksilön toiminta (Kjelin & Kuusisto 2003, 37)

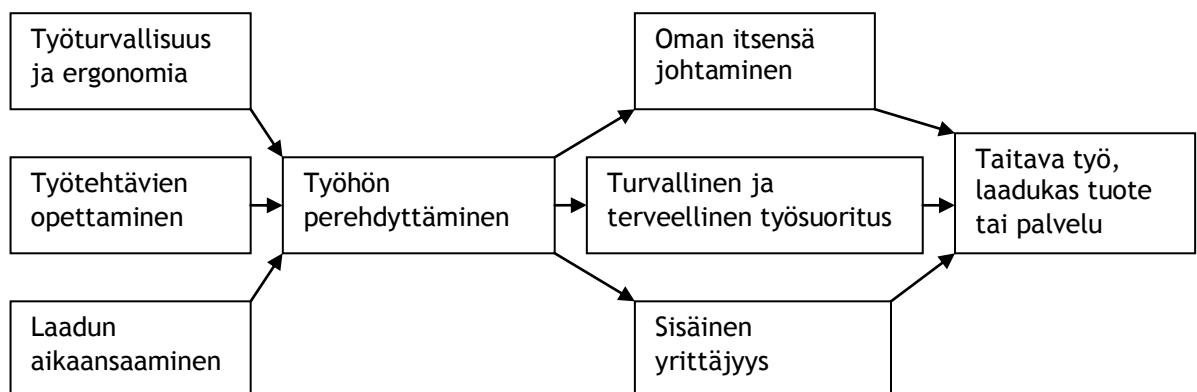
Uudistava perehdyttäminen (kuvio 3) on säilyttävää perehdyttämistä tehokkaampi koko yrityksen toiminnan ja työyhteisön kannalta. Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen korostuu entisestään, kun kiinnitetään huomiota roolien selkiyttämiseen, tulokkaaseen tutustumiseen sekä yhteistyön rakentamiseen. Nämä kolme asiaa ovat keskenään sidoksissa, ja niiden kuuluu edetä samalla linjalla. Uudistavan perehdyttämisen käyttö on nousussa, sillä sen avulla saadaan koko työyhteisö löytämään kehitettävät kohdat työyhteisössä ja rooleissa sekä pystytään kehittämään niitä tarpeen mukaan oikeiden tavoitteiden löytämiseksi. Esimerkiksi tulokkaaseen tutustumisessa voidaan kehittää myös kahta muuta osa-aluetta samanaikaisesti: pätevyyttä ja luottamusta. Uudistavassa perehdyttämisessä yksilö sitoutuu työhön, itseensä ja yhteisöön. Organisaatio uudistuu uuden tulokkaan mukana rakentaen ajatusmallia, pätevyyttä, luottamusta ja yhteistä tavoitetta tehokkaasti. Samalla koko organisaatio tutustuu toisiinsa ja uuteen tulokkaaseen. *”Uudistavan perehdyttämisen tavoitteena on yksilön sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky.”* Uudistava perehdyttäminen ulottuu siis yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasoille, kun säilyttävä perehdyttäminen ulottuu pelkästään yksilötasolle. (Kjelin ym. 2003, 51 - 52, 179)



Kuvio 3: Uudistavan perehdyttämisen tavoitteet (Kjelin ym. 2003, 52)

4.2.2 Työhön perehdyttämisen kokonaisuus

Perehdyttäminen on kokonaisuus, kuten Kauhanen (2006, 88, 146; Lepistö 1998, 2) esittää mallintaessaan perehdyttämistä (kuvio 4). Siihen sisällytetään työergonomia, työtehtävien opettaminen ja laatu, jotka antavat lähtökohdan työn perehdyttämiseen sekä taitavan työn lopputulokseen. Työhön perehdyttämisen jälkeen on pohja lähteä tarkastelemaan itseään ja työn tekemistä sekä löytää itsensä uuden ympäristön parista. Kauhasen esittämässä mallissa on tärkeää oppia myös johtamaan itseään ja löytämään sisäinen yrittäjäyys. Näiden avulla työn tekeminen ja uusiin tehtäviin valmistautuminen käy helpommin, kun uskaltaa luottaa itseensä ja tietää oman, turvallisen ja terveellisen tavan saattaa työ loppuun. Perehdyttämisen kokonaisuuden tuloksena syntyy taitavan työn tekeminen, laadukas tuote tai palvelu. Malli antaa kuvan perehdyttämisen monialaisuudesta. Kauhasen mukaan uuden työntekijän kuuluu itsenäisesti perehtyä työtehtäviin, jotta itsensä johtaminen korostuu ja itseluottamus kasvaa. Perehtymisen kuuluu kuitenkin olla perusteellista kaikin tavoin, jotta virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta vältytään. Tällöin esimiesten ja työkavereiden tuki on tärkeää. Perehdyttämisen kokonaisuutta tarkasteltaessa, tulokkaalla on mahdollisuus nopeasti tottua talon tapoihin ja sopeutua työyhteisöön. (Honkaniemi ym. 2007, 157)

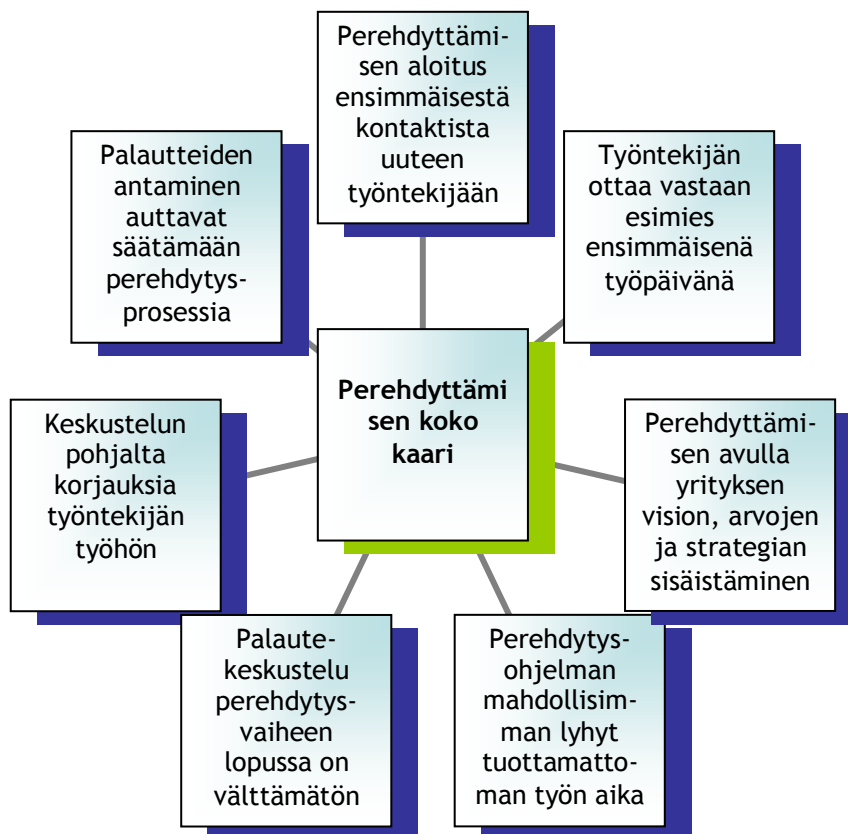


Kuvio 4: Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2006, 146; Lepistö 1998, 2)

4.2.3 Perehdyttämisen koko kaari

Valviston (2005, 51) perehdyttämisen malli on perehdyttämisen kaari (kuvio 5). Kaaressa on seitsemän kohtaa, jotka täytyy käydä läpi oikean perehdyttämisen takaamiseksi ja uuden työntekijän yritykseen lujittamiseksi. Kaari eli perehdyttäminen alkaa uuden henkilön ensimmäisestä kontaktista, joka on esimiehen kanssa käyty haastattelussa. Haastattelun jälkeen tulokas saapuu yritykseen ja käy esimiehen kanssa läpi työsopimuksen, ja hän perehdyttää alustavasti toimipaikan sääntöihin ja tapoihin. Perehdyttämisen jatkuessa työntekijä perehdytetään yrityksen visioon, arvoihin ja strategiaan sekä itse työhön, jonka tarkoituksena on mahdollisimman pian päästä kiinni itse työn tekemiseen.

Palautekeskusteluiden tarkoituksena on käydä läpi työntekijän positiivisia ja negatiivisia kokemuksia työstä, työympäristöstä sekä esimiehestä ja työkavereista. Samoin esimies antaa palautetta tulokkaasta. Palautteiden jälkeen voidaan tehostaa työntekijän perehdyttämistä ja tiedetään, mihin asioihin täytyy panostaa enemmän. Perehdyttämisen kaaren lähestyessä aloituspistettä hänen asemansa ja kuvansa lujittuvat työympäristöön ja työyhteisöön.



Kuvio 5: Perehdyttämisen koko kaari (Valvisto 2005, 51)

4.3 Perehdyttämisen hyödyt

Hyvin onnistuneella perehdytyksellä taataan sekä uuden henkilön työssä menestyminen ja työn sisäistäminen että organisaation kehittyminen uuden työntekijän tietojen ja taitojen avulla. Lisäksi perehdyttäminen antaa vahvan perustan työyhteisölle ja oppiminen tehostuu. Työtapaturmat, työturvallisuusriskit sekä poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, jolloin kustannuksia säästyy muun muassa virheiden korjaamisessa ja hävikissä. Kuvioon 6 on kerätty tärkeimpiä asioita, josta näkee, kuinka suuri merkitys perehdyttämisellä on, ja miksi siihen kannattaa panostaa. Kuviossa on eritelty organisaation ja uuden työntekijän hyötyminen, kun perehdyttäminen on hoidettu onnistuneesti. (Ranki 1999, 110; Työturvallisuuskeskus 2007, 4 - 5)

Organisaation hyötyminen:

toimintatavat lujittuvat	→	tuottavuus ja palvelu paranevat
virheiden ja väärin toimintatapojen riski pienenee	→	vähemmän virheitä ja työtaturmia
myöhemmin tarvittavan ohjauksen määrä vähenee	→	esimiehelle jää enemmän aikaa
yhteistyö vahvistuu	→	ylläpitää hyvää ilmapiiriä
henkilöt sitoutuvat työtehtäviin, yhteisöön ja organisaatioon	→	vaihtuvuus vähenee
yrityksen myönteinen kuva vahvistuu	→	tuo kilpailuetua
uudella ihmisellä voi olla uusia ja raikkaita ideoita, joita ei olla huomattu aiempien ajatella	→	kehittyminen ja uudistuminen mahdollistuvat

uuden työntekijän hyötyminen:

työtehtävät, toimintatavat ja työskentelykulttuuri sisäistyvät nopeasti	→	epävarmuus vähenee, sitoutuminen mahdollistuu
odotettu suoritustaso saavutetaan nopeammin	→	tuottavuus ja palvelu paranevat
odotukset selkiytyvät	→	tukee motivaatiota
osaaminen lisääntyy	→	ammatti-identiteetti vahvistuu

Kuvio 6: Perehdyttämisen hyöty organisaatiolle ja uudelle työntekijälle (Honkaniemi ym. 2007, 155)

4.4 Perehdyttämisen aikainen aloitus

Kuten Viitala (2002, 260 - 261) korostaa, perehdyttäminen pitäisi aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mieluiten jo haastattelu- tai valintatilanteessa, jolloin mahdollinen uusi työntekijä voi valmistautua tuleviin työtehtäviin jo etukäteen. Mitä aikaisemmin perehdyttäminen aloitetaan, sitä paremmin uusi työntekijä pääsee työhönsä käsiksi. Ensimmäisellä työpäivällä on suuri merkitys uudelle työntekijälle, joka antaa suunnan työsuhteeseen ja yritykseen.

Yleensä organisaatioissa on yhteinen perehdytysopas kaikille uusille taloon tulijoille, mutta jossakin organisaatiossa saatetaan tehdä jokaiselle oma henkilökohtainen perehdytysuunnitelma. *”Perehdytys on suunnitelmallinen prosessi, jolla on selkeät tavoitteet ja joita perehdytyksen aikana seurataan”* (Honkaniemi ym. 2007, 156). Perehdytettävät eroavat koulutukseltaan, työkokemukseltaan ja sopeutumiskyvyltään sekä persoonaltaan ja kulttuuritaustaltaan. Tämän vuoksi perehdyttämisohjelman tulisi olla joustava sekä ajatukseltaan että sisällöltään. Myös uuden henkilön tarpeet ja tiedot on hyvä ottaa huomioon. Tässä voidaan käyttää apuna myös soveltuvuusarviointia, jotta yksilöllinen perehdytys on mahdollista. Perehdyttämisen sisältö ja ajoitus täytyy suhteuttaa työtehtävien ja työmenetelmien vaativuuteen sekä työntekijän kehittymiseen työssä. (Työpaikan aikuiskoulutus 1992, 16)

4.5 Perehdyttämisen suunnittelu

4.5.1 Erilaisia perehdytettäviä

Perehdyttäminen ja työopastus on hyvä suunnitella jokaisen kohdalla erikseen, koska perehtyminen työhön on jokaisella ihmisellä omanlaisensa prosessi oppimisen ja tiedon sisäistämisen takia. Lisäksi perehdyttäminen on erilainen prosessi esimiesasemaan perehdyttämisessä kuin esimerkiksi myyjän tehtäviin perehdyttämisessä, jolloin henkilö- ja aikaresurssien käyttäminen on mahdollisesti erilaista. Oppimistyylejä ovat aktiivinen osallistuja, käytännön toteuttaja, looginen ajattelija sekä harkitseva tarkkailija. Jokaisessa yrityksessä on hyvä olla yhteinen perehdyttämissuunnitelma, jota muokataan jokaiselle uudelle työhön tulijalle sopivaksi. Perehdyttämissuunnitelmaan tai niin sanottuun muistilistaan kerätään ainakin keskeiset työtehtävät ja vastuhenkilöt alueineen sekä yrityksen strategia, visio ja vuosisuunnitelmat. Muun muassa Honkaniemi ym. (2007, 156 - 161) esittää kattavan muistilistan, jota soveltamalla jokainen yritys saa siitä sopivan listauksen omaan yritykseen ja perehdyttämisen hyödyksi. Perehdyttämisen tilanteet vaihtelevat useasti riippuen perehdytettävästä. Tällöin perehdyttämisen perusrunko voi olla samanlainen, mutta sitä sovelletaan jokaiseen tilanteeseen sopivaksi. Erilaisia perehdytettäviä voivat olla muun muassa työssä oppijoiden, harjoittelijoiden, opinnäytetyöntekijöiden sekä yleensä lyhyt- (sijaiset) ja pitkäaikaisten henkilöiden perehdyttäminen. Tällöin jokaisen perehdyttäminen on hyvin erilainen prosessi. Vanha työntekijä voi aloittaa saman yrityksen uudessa toimipisteessä, jolloin myös hän tarvitsee perehdyttämisen uuteen toimipaikkaan ja työtehtäviin, mutta perehdyttämisen laajuus on suppeampi. Perehdyttämisessä yleensä sosiaalisempi henkilö haluaa mieluummin kysellä ja keskustella talon asioista työtoverin kanssa turhautumisen välttämiseksi, mutta enemmän itsekseen viihtyvä haluaa rauhassa perehtyä perehdyttämisoppaaseen ja työyhteisöön, jotta

hän saa turvallisen toimintaympäristön. (Jollas-instituutti 2008; Ranki 1999, 110; Työturvallisuuskeskus 2007, 2 - 3; Viitala 2002, 259 - 260)

4.5.2 Perehdyttävä organisaatiossa

Perehdytyksen suunnittelussa kannattaa miettiä, onko hyvä mennä vanhan tutun kaavan mukaan vai otetaanko käyttöön uudenlainen tapa toteuttaa perehdytys. Jokaiselle uudelle tulokkaalle kannattaa nimetä oma perehdyttävä, joka vastaa uuden henkilön perehdyttämisen prosessista. Perehdyttämisen vastuu kuuluu pääasiassa esimiehen tehtäviin, mutta hyvin usein perehdyttäjänä toimii esimiehen alainen. Tärkeintä on, että perehdyttävä tuntee työtehtävät ja organisaation toimintatavat. Esimiehellä on kuitenkin aina päävastuu perehdytyksen toteutuksesta. (Viitala 2002, 259 - 260)

Perehdyttäjänä voidaan käyttää mentoria, joka kokeneempana ja ammattitaitoisempana ohjaa, tukee ja neuvoa uutta työntekijää. Hän jakaa omia tietojaan, kokemuksiaan ja auttaa luomaan suhteita. Mentorointisuhde rakentuu luottamukseen, avoimuuteen ja sitoutuneisuuteen, joten on hyvä miettiä, sopiiko se juuri omaan yritykseen. Mentorin tavoitteena on mahdollistaa tiedon nopea omaksuminen ja monipuolisen osaamisen syntyminen. Yleensä mentorointi sopii paremmin esimiesvalmennukseen kuin työntekijän perehdyttämiseen. Tämän vuoksi tämän opinnäytetyön aiheeseen liittyen ei mentorointia ole hyvä käyttää X yrityksen perehdyttämismallia parannettaessa. (Honkaniemi ym. 2007, 156 - 161; Ranki 1999, 105 - 106)

Suuremmassa organisaatiossa on voitu myös kouluttaa erikseen perehdyttävää, joka on vastuussa uuden henkilön perehdyttämisestä sekä organisaatioon että työhön. Työkavereilla on myös tärkeä tehtävä perehdyttämisessä, jotta uudelle työntekijälle tulevat tutuksi eri töiden osaajat. Perehdyttäjän valinta on tehtävä huolella, koska ensivaikutelmalla on suuri vaikutus koko organisaation menestykseen uuden työntekijän silmissä. (Honkaniemi ym. 2007, 156 - 161; Viitala 2002, 259 - 260)

4.5.3 Perehdyttämisyksöt

Suurimmissa organisaatioissa järjestetään usein perehdytysjaksoja, joissa uudet työntekijät perehdytetään samanaikaisesti samoihin tai osittain samoihin tehtäviin. Tällöin yhteenkuuluvuuden tunne ja ajankäyttö perehdyttämisen suhteen on paremmalla tasolla. Perehdyttämisyksiköt ovat suunniteltuja jaksoja, jotka sisältävät (Viitala 2002, 259 - 260)

1. tiedottamisen ennen työhön tuloa
2. vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen
3. työsuhdeperehdyttämisen sekä
4. työnopastuksen.

Perehdyttäminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen perehdytysjakson aikana:

Oma työrooli ja tehtäväkuva	Lähin työympäristö	Työsuhde	Organisaatio
- Menetelmät - Materiaali- ja informaatiovirrat	- Työkaverit - Tilat - Järjestelmät	- Työsopimus - Organisaatio - Yksikkö - Työajat - Palkanmaksu - Poissaolot - Sosiaali- ja ruokailutilat - Työterveyshuolto - Työsuhde-edut - Virkistyspalvelut	- Toimintaympäristö - Toimintatavat

Taulukko 3: Perehdytettävät asiat työyhteisössä (Honkaniemi ym. 2007, 158; Viitala 2002, 261 - 262)

Perehdytettäviä asioita on aina runsaasti, kuten taulukosta neljä käy ilmi. Pääpiirteittäin ne ovat oma työrooli ja tehtäväkuva, työympäristö, työsuhde ja organisaatio, kuten Honkaniemi ym. (2007, 156 - 161) esittävät perehdyttämisen muistilistassaan. Organisaatioilla on yleensä valmis lista tai materiaali perehdytettävistä asioista. Materiaali jaetaan uudelle tulokkaalle, mutta listaa voi perehtyjä itse muokata oman toiminnan mukaan, kun hänen aktiivisuutensa tiedonhaun ja oppimisen mukana kehittyy. Asiasta on kuitenkin hyvä keskustella ensin esimiehen tai perehdyttäjän kanssa. Sekä perehdyttäjän että perehtyjän on hyvä muistaa, että vääriä tai tyhmiä kysymyksiä ei ole.

4.5.4 Perehdyttämisen eteneminen

Perehdyttäminen etenee yleensä saman kaavan mukaan, jolloin ensimmäisenä päivänä uusi työntekijä tapaa esimiehen, joka tutustuttaa hänet lähimmille työkavereille. Jo ennen tätä, työhaastattelutilanteessa uuden henkilön kanssa on keskusteltu työpaikasta, työsuhteeseen liittyvistä asioista ja työstä. Hänelle on voitu jo tällöin antaa erilaisia materiaaleja työhön ja yritykseen liittyvistä asioista. (Työturvallisuuskeskus 2007, 3, 10; Viitala 2002, 261 - 262)

4.5.4.1 Perehdyttämisohjelma

Esimies laatii uudelle työntekijälle perehdyttämisohjelman, joka on joko täysin henkilökohtainen tai pohjautuu yrityksen malliin, josta muokataan jokaiselle omanlaisensa.

Perehdyttämishjelman henkilökohtaisuus on hyvä ottaa huomioon, sillä työsuhteen laatu (pysyvä / tilapäinen) vaikuttaa työntekijän kokemuksen ja koulutuksen lisäksi perehdyttämishjelman laatimiseen. Perehdyttämishjelman mukaan uusi työntekijä joko itsenäisesti perehtyy työyhteisöön ja organisaatioon tai laaditaan aikataulu, joka käydään läpi yhdessä perehdyttäjän kanssa. Ensimmäinen päivä on uudelle työntekijälle tärkeä. On tärkeää muistaa, että uutta työntekijää ei jätetä yksin ensimmäisen työpäivän aikana, vaan pidetään huolta, että hän seuraa muiden ihmisten työskentelyä, keskustelee, kuuntelee, kyselee ja on jatkuvasti sisäistämässä uusia asioita. (Kauhanen 2006, 146; Työpaikan aikuiskoulutus 1992, 16; Työturvallisuuskeskus 2007, 3, 10; Viitala 2002, 261 - 262)

4.5.4.2 Esimiehen rooli ja perehdyttämismateriaalit

Esimiehen rooli on merkittävä. Uudelle työntekijälle on tärkeää, että esimies on tavoitettavissa ja osoittaa kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan. Perehdyttäminen on pitkä prosessi, ja voidaankin sanoa, että noin vuoden kuluttua henkilön tulemisesta taloon, työntekijä pystyy antamaan kaiken panostuksen omaan työhönsä. Pienemmissä organisaatioissa perehdyttäminen voi tapahtua nopeamminkin. (Kauhanen 2006, 146; Viitala 2002, 261 - 262)

Perehdyttämismateriaali auttaa uutta työntekijää talon tavoille. Perehdyttämismateriaali pitää sisällään esimerkiksi yritysesitteen, vuosikertomuksen, kirjallisen toiminta-ajatuksen ja liikeidean, henkilöstö- ja henkilöstön kehittämisperiaatteet, henkilökunta- ja asiakaslehdet, tiedotteet, työsäännöt ja turvallisuusohjeet sekä tervetuloa taloon-esite, jossa on selvitetty mm. henkilökuntaedut, työterveyspalvelut ja poissaolokäytänteet. Uudelle työntekijälle on lisäksi hyvä järjestää tutustumistilaisuuksia, joissa eri alojen ja tehtävien asiantuntijat esittelevät yrityksen toimintaa. Tilaisuuksien puhujina voivat olla muun muassa henkilöstöpäällikkö, toimitusjohtaja, pääluottamusmies, työterveyslääkäri ja palopäällikkö. Myös perehdyttäjällä on hyvä olla oma käsikirja, jossa kerrotaan systemaattisesti, mitä uuden työntekijän täytyy tietää. Uutta työntekijää ei kuitenkaan saa tukahduttaa liiallisella tietomäärällä. (Kauhanen 2006, 146, Perehdyttäminen - työnopastus 1988, 7; Viitala 2002, 261 - 262)

4.6 Työnopastus - yksi perehdyttämisen osa-alue

”Työnopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista” (Viitala 2002, 262). Se on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opastamista. Tarkoituksena on tukea uutta työntekijää omaksumaan itsenäinen, omatoiminen ajattelu ja itsenäinen oppiminen. Hyvin hoidetun työnopastuksen tuloksena uusi työntekijä oppii työtehtävät oikein ja ammattitaito kehittyy. (Työturvallisuuskeskus 2007, 13)

Työnopastusta tarvitaan esimerkiksi, kun tehtävä on uusi, työmenetelmä muuttuu tai työstä on oltu poissa jonkin aikaa. Työolosuhteiden muuttuminen, asiakkaiden tyytymättömyys tuotteisiin tai palveluihin tai työn suoritustavan virhe, kuten nostaminen tai kaluston oikea käyttö vaikuttavat myös työnopastuksen tarpeelliseen käyttöön. Oikein hoidetulla työnopastuksella hyötyvät sekä uusi työntekijä, esimies että työpaikka. Työnopastuksen hyötyjä eri näkökulmista esitellään taulukossa viisi. (Työpaikan aikuiskoulutus 1992, 20 - 21)

Uusi työntekijä	Esimies	Työpaikka
Epävarmuus ja jännitys vähenevät	Uusi henkilö opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin	Työn laatu ja tulos paranevat
Sopeutuminen työyhteisöön helpottuu ja nopeutuu	Työongelmien ratkaisu helpottuu	Asenna työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteiseksi
Osaaminen ja kyvyt tulevat paremmin esille	Pohja hyvälle yhteistyöhengelle ja yhteistyölle rakentuu	Poissaolot vähenevät ja vaihtuvuus pienenee
Mielenkiinto ja vastuuntunto kasvavat	Esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa	Tapaturmat vähenevät
Ammattitaidon kehittyminen ja työssä eteneminen helpottuvat ja nopeutuvat		Työvälineiden ja kalustojen huolto helpottuu
Tapaturma-alttius pienenee		Raaka-aineiden ja tarvikkeiden käyttö muodostuu järkeväksi
Normaaliin ansiotasoon pääseminen helpottuu		

Taulukko 4: Työnopastuksen hyödyt eri tahoille

4.6.1 Työnopastuksen kesto

Työnopastuksen kesto riippuu organisaatiosta ja työtehtävästä, mutta keskimäärin työnopastus kestää muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen. Työnopastus on hyvä jakaa eri vaiheisiin, esimerkiksi suunnittelu-, toiminta- ja syventämisvaiheisiin. Syventämisvaihe voidaan käydä palautekeskusteluna, jolloin sekä työnantaja että työntekijä saavat molemminpuolista palautetta. Työnopastuksessa huolehditaan siitä, että uusi työntekijällä on riittävä varmuus aloittaa uudessa työssä. Työnopastukseen kuuluu

- työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja ainesten sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyden ja turvallisuuden liittyvät näkökohdat
- toimintaohjeet häiriötilanteissa

- työn menestyksellisyyden arviointi ja mittarit
- oppimismahdollisuudet jatkossa. (Kauhanen 2006, 146; Paunonen-Ilmonen 2005, 56; Viitala 2002, 262 - 263,)

4.6.2 Tavoite työnopastuksessa

Työnopastuksen tavoitteena on työntekijän kokonaiskuvan hahmottuminen ja työtehtävien hallinta sekä hyvin suunniteltu ja turvallinen työsuoritus. Työnopastuksessa yhtenäinen malli ei kannata, koska jokainen perehtyjä ja tilanne ovat erilaisia. Tämän vuoksi työnopastuksen tulee olla yksilöllistä ja sovellettua. Tärkeintä on, että työntekijä ymmärtää tekemänsä työnsä merkityksen organisaation tuotannon ja palvelun lopputulosten kannalta. Tämän apuna voidaan käyttää erilaisia analyyseja, jotka kuvataan taulukossa kuusi. (Työturvallisuuskeskus 2007, 13, Viitala 2002, 263)

ANALYYSI	TEHTÄVÄ
Tehtäväänalyysi	Kuvataan työhön liittyviä toimintoketjuja ja niiden yhteyksiä organisaation muihin toimintoihin.
Tavoiteanalyysi	Kuvataan työn haluttuja lopputuloksia tai annetaan uuden työntekijän määrittellä niitä.
Virheanalyysi	Kartoitetaan työhön liittyviä mahdollisia virheitä ja niiden seurauksia.
Vaara-analyysi	Käydään työvaiheet tarkasti läpi ja analysoidaan niihin liittyviä vaaroja sekä vaarojen välttämisen keinoja.

Taulukko 5: Työnopastuksen analyytit (Viitala 2002, 263)

Jokaisessa analyysissa on tarkasteltava, mitkä ovat ne tekijät kyseisessä työssä tai tehtävässä, jotka edistävät, haittaavat tai helpottavat työntekoa. Tehtäväänalyysin tarkoituksena on selvittää, mitä tietyn tehtävän täydelliseen osaamiseen ja suorittamiseen sisältyy. Analyysissa käydään läpi teoreettisen tausta työstä ja työn teknisestä suorittamisesta, jotta työn suorittaminen on mahdollisimman hyvää myös käytännössä. Tehtäväänalyysin pohjalta voidaan määrittellä haluttu lopputulos.

Tavoiteanalyysissa halutaan tietty lopputulos. Tavoiteanalyysin tarkoituksena ei kuitenkaan ole kuvata pelkästään yksi lopputulos, vaan työntekijä voi itse mahdollisesti työnopastusohjaajan kanssa selvittää, mitkä ovat haluttuja lopputuloksia. On hyvä selvittää yksityiskohdat, jotta tiedetään, mitä uudelta työntekijältä odotetaan. Kaikkia tapauksia ei voida ennakoida, joten erilaiset tilanteet on hyvä miettiä etukäteen ja käydä niitä lävitse mielessään.

Virheanalyysissa tarkoituksena on etsiä työssä esiintyviä virheitä ja puutteita sekä vaaraa aiheuttavia tekijöitä ja toimintahäiriöitä sekä näiden seurauksia. On syytä ottaa huomioon ongelmat, joiden avulla koulutusta voidaan suunnata puutteiden poistamiseen.

Vaara-analyysi pohjautuu kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin ja niiden tarkasteluun. Erityisesti täytyy kiinnittää huomiota asioihin, jotka toistuvat harvoin, eikä pelkästään niihin asioihin, jotka ovat tärkeitä tällä hetkellä. Muutosten huomioon ottamisella taataan onnistunut analyysi ja sen tulosten käyttöönotto. Lisäksi on tarkasteltava, voiko työn suorittaa jollain toisella tavalla mahdollisen vaaran välttämiseksi tai onko kyseinen työvaihe lainkaan tarpeellinen. (Perehdyttäminen - työnopastus 1988, 21)

4.6.3 Työopastuksen suunnittelu

Työnopastuksen suunnittelu on yhtä tärkeää kuin perehdyttämisprosessin suunnittelu. Työnopastuksen suunnittelussa auttavat seuraavat kysymykset (Työturvallisuuskeskus 2007, 14):

- ketä opastat?
- miksi opastat?
- mitä opastat?
- miten opastat?
- miten varmistat oppimisen?

4.6.3.1 Neliportainen ohjelma

Työnopastuksen avuksi on kehitelty erilaisia menetelmiä auttamaan suunnittelussa ja toteutuksessa, joista seuraavassa esitellään kaksi. Viitala (2002, 263) on siteerannut Pirnestä (1984) ja Pöyhöstä (1982), kuinka he työnopastuskirjoissaan ovat mallintaneet työnopastuksen neliportaiseksi ohjelmaksi (kuvio 7). Malli sisältää selkeän neljän askeleen opastusohjelman uuden työntekijän perehdyttämisen avuksi työnopastuksessa. Neliportaisen ohjelman avulla uusi työntekijä pystyy vahvistamaan sisäistä malliaan uudesta työstä.

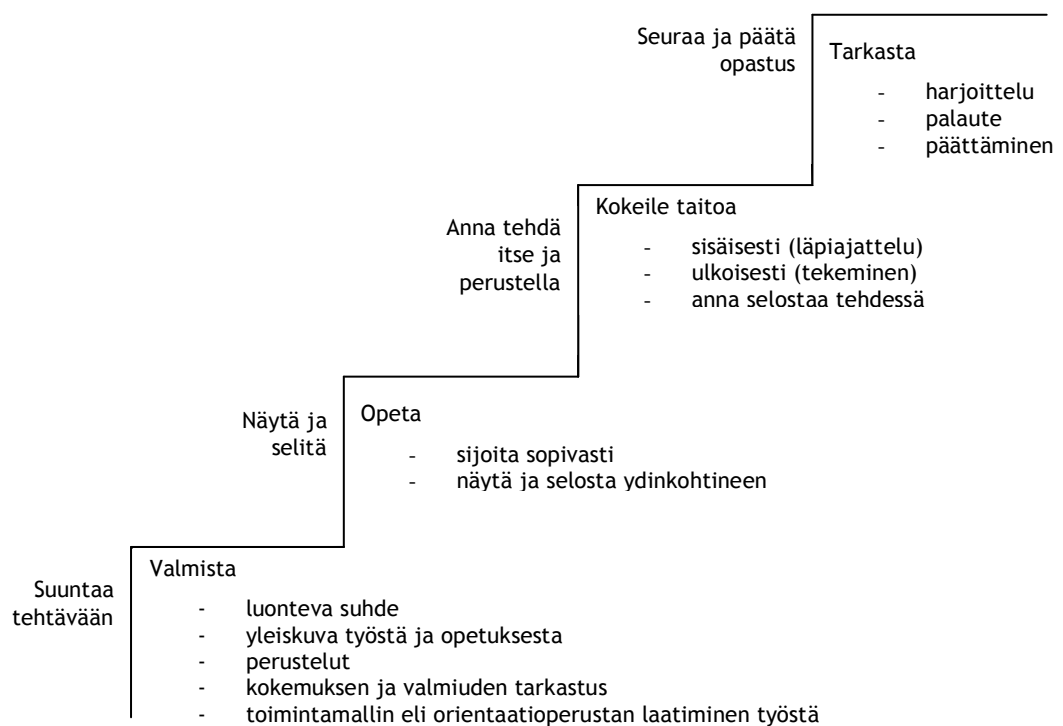
Ensimmäinen porras suuntaa tehtävään. Siinä valmistetaan uusi työntekijä uusiin tehtäviin, luontevaan suhteeseen ja tarkistetaan tulokkaan kokemukset ja valmiudet. Lisäksi laaditaan tulokkaalle toimintamalli, jonka avulla työnopastus on sekä tulokkaalle että työnopastuksen ohjaajalle helpompaa.

Toinen porras opettaa, näyttää ja selittää työn kuvaa. Työnohjaajan tehtävänä on selittää yksityiskohtaisesti tulevien työtehtävien tekeminen ja niiden merkitys. Sekä niiden näyttäminen että kertominen on yhtä tärkeää.

Kolmannen portaan tarkoituksena on antaa tulokkaan itse tehdä ja perustella, miksi hän teki kyseisen valinnan työtehtävässä. Tarkoituksena on, että hän selittää samalla kun tekee, jotta työn tekeminen ja valintojen ratkaisu jäisivät parhaiten mieleen.

Neljännessä portaassa seurataan ja päätetään työnopastus ja siirrytään vaiheeseen, jossa uusi työntekijä itse tekee työnsä ja päätöksensä ilman muiden valvontaa tai mahdollisuutta varmistaa työn oikeellisuus. Lopuksi annetaan palautteet sekä ohjaajan että tulokkaan puolelta ja päätetään työnopastus.

Mallin hankaluutena on se, että se voi olla hankala toteuttaa yrityksissä, joissa ei ole yhtä kaavaa, jonka mukaan toteutetaan työnopastus. Hankaluutena on, että se etenee omalla painollaan, eikä tietynlaista mallia ole käytössä. Palautteiden antaminen on erittäin tärkeää, jotta osataan valmistautua tulevaan. Uuden työntekijän työn tekeminen on mielekkäämpää, kun hän tietää virheensä ja odotuksensa.



Kuvio 7: Neliportainen työnopastusmalli (Viitala 2002, 263 (Pirnes 1984))

4.6.3.2 Viiden askeleen menetelmä

Toinen työopastusmalli on ns. viiden askeleen menetelmä (Vartiainen, Teikari, Pulkkis: Psykologinen työnopastus 1989), jota kukin yritys voi soveltaa jokaiselle henkilölle sopivaksi:

1. askel: opastustilanteen aloittaminen
2. askel: opetus
3. askel: mielikuvaharjoittelu
4. askel: taidon kokeilu ja harjoittelemine
5. askel: opitun varmistaminen

Opastustilanteen aloittamiseen liittyy olennaisena asiana kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutusilmapiiri. Ensimmäisessä askeleessa aihe ja oppimistavoitteet selvitetään sekä arvioidaan lähtötaso.

Toisessa askeleessa opastettava saa kokonaiskuvan opastettavasta tehtävästä sekä sen tekemiseen liittyvistä ohjeista. Opetuskokonaisuus on laaja, niinpä se kannattaa jakaa osiin, jolloin pienin askelin voidaan jatkaa opetuksessa eteenpäin välttyen liialliselta tietomäärältä. Opetuksen aikana sekä opastettavan että opastajan on hyvä kysellä ja perustella, miksi jokin asia tehdään näin. Aktiivinen vuorovaikutus auttaa opastettavaa edistymään. Opastajan on hyvä pyytää opastettavaa esimerkiksi näyttämään, kuinka jokin asia tehdään. Näin opastaja huomaa nopeasti, onko oppiminen mennyt perille vai täytyykö asiaa korjata.

Kolmannen askeleen mielikuvaharjoittelu auttaa keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on viimeistellä sisäiset mallit, jotka ovat ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Ammattitaidon kehittymisen myötä ihmisen ei tarvitse ajatella jokaista tehtäväänsä erikseen, vaan se hoituu rutiinilla ja kokemuksella. Mielikuvaharjoittelua voidaan tehdä esimerkiksi kuvaamalla vaihe vaiheelta tilanne, jonka opastaja on juuri näyttänyt opastettavalle ja jota on jo harjoiteltu. Opastettava siis harjoittelee ajatuksissaan.

Neljännän askeleen taidon kokeilun ja harjoittelemisen tarkoituksena on kehittää taitoja. Opastettava tekee koko opastetun työn itsenäisesti opastajan seurattuna työskentelyä. Työn lopussa ensin opastettava arvioi tekemänsä työn, jonka jälkeen opastaja arvioi sen ja esittää mielipiteensä. Rakentavan keskustelun päätteeksi kumpikin osapuoli saa palautetta myös itselleen.

Viidennen askeleen, opitun varmistamisen, tarkoituksena on, että opastaja ja opastettava seuraavat oppimista koko oppimisprosessin ajan. Lopuksi varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen. Tässä askeleessa voidaan opastettavan työn tekeminen näyttää toiselle opastajalle, jolloin saadaan varma tieto oppimisen syvällisyydestä. (Työturvallisuuskeskus 2007, 14 - 16)

4.7 Perehdyttämisen seuranta

Esimiehen tehtävänä on tehdä vapaaehtoista työskentelyn seuranta, jolla saadaan hyvä alku työsuhteelle ja arvokasta tietoa uusille rekrytoinneille. Usein alkuvaiheessa uusi työntekijä on innoissaan ja panostaa aktiivisesti työtehtäviinsä. Tällöin myös hänen sitoutumisensa työpaikkaan on kriittisessä vaiheessa. Esimiehen on hyvä muutaman kuukauden päästä uuden työntekijän tulosta käydä hänen kanssaan kahdenkeskinen seuranta- ja arviointikeskustelu, jossa paneudutaan työntekijän odotuksiin ja tavoitteisiin sekä miten ne ovat toteutuneet uudessa työympäristössä. Keskustelun tarkoituksena on antaa molemminpuolista palautetta, jotta uuden työntekijän motivaatio ja tyytyväisyys olisivat kasvusuunnassa myös esimieheen nähden (tiedonkulku alaiselta esimiehelle ja toisinpäin). Lisäksi on hyvä käydä läpi, millaista tukea uusi työntekijä tarvitsee työkavereiltaan, esimieheltä ja ylemmiltä esimiehiltä. (Honkaniemi ym. 2007, 162 - 163) Seurannan ja arvioinnin apuvälineenä voidaan käyttää tarkistus- ja muistilistoja, joiden avulla on helppo käydä läpi, mitä asioita täytyy vielä harjoitella, mitä pitää tarkistaa ja miten opetusmenetelmiä pitäisi mahdollisesti muuttaa. Ennen keskustelua on hyvä miettiä kysymyksiä ja kommentteja, kuinka perehtyminen on sujunut, ja mitä puutteita siinä on ollut. (Työturvallisuuskeskus 2007, 17)

Perehdyttämisen seurantaan negatiivisena asiana liittyy valinnan epäonnistuminen ja mahdollisesti työsuhteen purkaminen vielä koeajan aikana, joka yleisesti organisaatiosta riippumatta on neljä kuukautta. Seuranta on hyvä toteuttaa, jotta vastaavanlaisilta tilanteilta osataan välttyä tulevaisuudessa. Seurannan tavoitteena on kuitenkin saada selvyyttä valinnan onnistumisesta, palautetta toimintatavoista sekä saada kehitysehdotuksia työhön ja organisaation toimintaan. (Honkaniemi ym. 2007, 162 - 163)

4.8 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen edellyttää, että yrityksen tämän hetkinen tilanne on selvillä. Ensin täytyy selvittää kehittämistarpeet, jonka jälkeen suunnitellaan kehittämisohjelma. Se pitää sisällään tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Myös seurannan suunnitteleminen sisältyy kehittämisohjelmaan.

Lähtötilanteen selvittämisessä kartoitetaan aluksi kehittämistarpeet. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

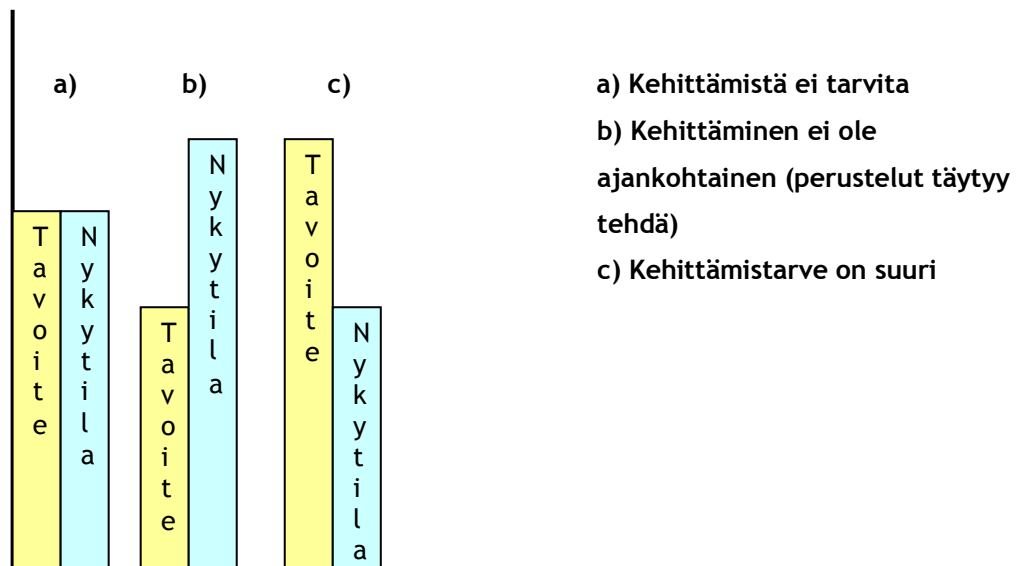
- Mitkä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät asiat ovat kunnossa?
- Mitkä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät asiat eivät ole kunnossa?
- Mitkä ovat tällä hetkellä tärkeimmät kehittämistarpeet?

Arviointi voidaan tehdä esimerkiksi haastatteluina, kirjallisina kyselyinä tai keskusteluina. Työnohastaja, esimies ja uudet tulokkaat katsovat hyvin usein asioita eri näkökulmista, joten jokaisen mielipide on tarpeellinen ja yhtä oikeita.

Tavoite, eli perehdyttämisen haluttu lopputulos, on riippuvainen eri osa-alueiden halutuista tavoitteista. Tavoitteet kannattaa arvioida tekemällä kysely kehittämisen vastuuhenkilöille ja siihen osallistujille, jonka jälkeen tehdään päätös kehittämiskohteista jokaisen oman mielipiteiden ja perusteltujen näkemysten pohjalta.

Kehittämiskohteen valinta riippuu tavoitteesta ja nykytilanteesta. Vaihtoehtoja voi olla kolme:

Kehittämisen tarve



Kuvio 8: Kehittämiskohteen valinnan määrittely

Kehittämishjelmaa tehtäessä kannattaa valita yksi tai kaksi suurinta ongelmaa. Ongelmien tarkempi analysointi on kuitenkin paikallaan ennen varsinaisen ohjelman tekemistä. Vastuuhenkilöiden valinta on tärkeä osa ohjelman tekemistä, jotta ohjelma tulee ajoissa tehtyä. Asioista keskusteltaessa niihin saadaan perusteluja ja erilaisia näkemyksiä. Kehittämishjelmaa tehtäessä on tärkeää seurata asioiden hoidettavuutta ja toteutumista. Ohjelman valmistuttua, arvioidaan työ ja tavoitteiden saavuttaminen. (Työturvallisuuskeskus 2007, 25 - 26)

4.9 Perehdyttämisen ongelmat

Perehdyttämiseen liittyy myös ongelmia, joita ei aina pystytä välttämään. Yleisin syy, miksi perehdyttäminen epäonnistuu, on sen huono toteuttaminen ja kiire. Voidaan sanoa, että tämän päivän yrityksissä on ainainen kiire, jolloin tietotaidon siirtäminen eteenpäin on vähäistä. Organisaation työntekijät saattavat hyvin usein ajatella, että tulokas oppii työt ajan myötä ja muita seuraamalla. Näin ei kuitenkaan ole, sillä pelkästään katsomalla tietojen ja taitojen oppiminen jää puutteelliseksi. On erittäin tärkeää, että uudelle työntekijälle annetaan perehdytys, joka on ollut samanlainen kuin itsellä tai vielä sitäkin parempi. Tiedon jakamisella, myös vanhempi työntekijä voi saada lisää tietoa ja kertausta unohdetuista asioista.

Väärä ajoitus on toinen yleinen syy perehdyttämiselle. Esimerkiksi X yrityksessä uuden henkilön tulo on suuressa roolissa sesongin mukaan. Juhlapyhien aikaan, kuten muun muassa joului- tai pääsiäiskiireissä perehdyttäminen ei ole parasta mahdollista, koska aikaa ei täydelliselle perehdyttämiselle ole. Tietyn sesongin aikaan tulokas saa erinomaisen tilaisuuden oppia ja ensisilmäyksen mahdollisesti hektisiin työtehtäviin. Kiireisinä aikoina perehdyttämiseen ei ole kuitenkaan aikaa panostaa, jolloin perehdyttäminen on hyvä toteuttaa hiljaisempina sesonkiaikoina. X yrityksessä uusia työntekijöitä perehdytetään sesongista riippumatta, jolloin perehdyttämisen suunnittelulla on suuri merkitys. Suuren sesongin aikaan perehdyttäminen kannattaa toteuttaa hitaalla aikataululla ja helpoimmilla työtehtävillä. Myynnin kannalta hiljaisella sesongilla perehdyttämiseen voidaan panostaa paremmin, jolloin työtehtävien sisäistäminen on helpompaa ja kannattavampaa.

Johtaja-asiantuntijan tehtävää voi olla hankala hallita, sillä esimiehillä on taipumus painottua voimakkaasti omaan asiantuntijarooliinsa. Tällöin esimiehen pitäisi rohkeasti siirtää oma tietotaitonsa uudelle työntekijälle ja eläytymään tilanteeseen, mitä hän itse haluaisi tietää ja oppia. Perehdyttämisen hyötyjen esilletuominen ja niiden ymmärtäminen on tärkeää. Perehdyttämisvalmiuksien on syytä olla kunnossa, jotta itse perehdyttäminen ei jää puutteelliseksi. Myös perehdyttäjää voi kouluttaa ja tukea.

Puutteellisen perehdytyksen syynä voi olla, että uudesta tulokkaasta on saatu väärä tieto ja hänen valmiuksiaan pidetään todellisuudesta poikkeavina. Perusteellisen osaamisen kartoittaminen ja perehdytyksen suunnittelu varmistavat, että perehdyttäminen perustuu oikeille tarpeille. Viestintää ei saa unohtaa, sillä se on ainut keino, jolla tulokkaasta saadaan tarpeelliset tiedot. Viestinnän puutteellisuudesta ja vastuun määrittelystä johtuvat juuri monet organisaation epäselvyydet. Työnjaon määrittelemisen esimerkiksi perehdyttämisessä takaa sen, että asia ei jää hoitamatta, kun ei oleteta jonkun toisen sen tekvän. Uuden

tulokkaan kuuluu saada täyteläistä eikä pirstaloitunutta tietoa, jotta kokonaiskuva muodostuu positiivisena ja orientaatioperusta on selkeä.

Perehdyttämisen suuri ongelma on myös sen kalleus ja henkilöstöressurssien sitominen. Perehdyttäminen on kallis investointi, mutta huolellisella toteuttamisella se maksaa itsensä takaisin ja muuttuu tuottavaksi. Hyvän perehdyttämisen saanut myyjä on ammattitaitoinen, jolloin hän kasvattaa yrityksen myyntiä ja mahdollisesti tuo yritykselle lisää asiakkaita. Joskus tulee kuitenkin tilanteita, joissa huomataan, että työ ei suju uudella työntekijällä eikä hän hallitse työn kokonaisuutta, vaikka perehdyttäminen olisi ollut huolellista. Tämä tulee yritykselle kalliiksi. Yrityksen johdon ja esimiesten onkin reagoitava tähän nopeasti ja selvitettävä, mistä ongelmat johtuvat. Ongelmana voi tällöin olla esimerkiksi, että esimiehet ja työntekijä näkevät työn sisällön ja tavoitteet eri tavalla. Tällöin luottamus ja kommunikointi ovat avainasioita.

Ongelmana voi olla myös, että uudella työntekijällä ei ole riittävää ammattitaitoa työhön hyvästä perehdyttämisestä huolimatta. Tulokkaan käsitys hänen roolistaan, työn sisällöstä, vastuusta ja toimintamahdollisuuksista ovat poikkeavia. Syynä voi olla esim. kulttuuriset tekijät, jolloin jälleen perehdyttäminen on suuressa roolissa. Perehdyttämisessä täytyy osata ottaa huomioon kaikki tekijät onnistuneen perehdyttämisen takaamiseksi. (Kjelin ym. 2003, 241 - 245)

5 Perehdyttämisen viitekehys X yritykselle

5.1 Perehdyttämismallien sopiminen X yritykselle

Perehdyttämismalleja on erilaisia ja jokaisella yrityksellä on omanlaisensa malli, jota se toteuttaa. Säilyttävä perehdyttäminen on hyvin yleinen ja helppo toteuttaa tai käyttää pohjana yrityksen oman perehdyttämismallin tekemiselle. Siinä yksilö oppii tavoitteellisesti oman roolinsa ja työtehtävänsä yrityksessä. X yrityksen perehdyttämismallin pohjana on käytetty säilyttävän perehdyttämisen mallia (kuvio 2), josta on muovattu oma malli koko X yritykselle.

Uudistavan perehdyttämisen malli (kuvio 3) on hyvä pohja uuden perehdyttämismallin rakentamiselle, sillä tavoitteeksi on hyvä ottaa, että sekä työntekijä että organisaatio kehittyvät samanaikaisesti. Luottamuksen ja pätevyyden kasvaminen on tärkeää asiakaspalveluorganisaatiossa, jossa pääpaino on asiakkaiden tyytyväisyys. X yrityksessä on tärkeää yhteistyön säilyminen ja jatkuva kehittyminen, joten uudistavan perehdyttämisen malli on yksi tapa sen takaamiseksi.

Kuten Kauhanen (2006, 146) ilmaisee omassa mallissaan (kuvio 4), perehdyttäminen on kokonaisuus. Perehdyttäminen on hyvä nähdä kokonaisena myös X yrityksessä, sillä useiden asioiden yhteensulautuminen ja asioiden tekeminen kokonaisuutena, auttaa uutta työntekijää sisäistämään opittavat asiat ja työyhteisön paremmin. Näin uusi työntekijä saa tarvittavan perustan tarkastella itseään ja työn tekemistä. X yrityksen perehdyttämismallissa asioita ei nähdä kokonaisuuksina, sillä jokainen osasto toteuttaa perehdyttämisen omana kokonaisuutena ja perehdyttäjän vaihtuessa, opettaminen ja toimintatapa muuttuvat. Osastojen näkökulmasta katsottuna perehdyttäminen voidaan nähdä kokonaisuutena, jolloin perehdyttämismallin tulisi olla osastokohtainen. Kun jokaisella osastolla sama perehdyttäjä perehdyttää uuden työntekijän, perehdyttäminen on tehokasta, ansiokasta ja ammattitaidon nopeaa sisällyttämistä jokaiselle perehdytettävälle. On kuitenkin muistettava, että ammattitaito lisääntyy kokemuksen myötä.

Valviston (2005, 51) mallia ”perehdyttämisen koko kaari” (kuvio 5) on osaltaan hankala toteuttaa X yrityksessä, koska perehdyttäjä ei ole koko perehdyttämisprosessin aikana sama henkilö, vaan perehdyttäjänä toimii esimies, esimies, erikseen määrätty perehdyttäjä ja lähimmät työkaverit. Mallissa on kuitenkin paljon samaa muiden mallien kanssa, mutta sitä ei voida käyttää pohjana X yrityksen perehdyttämismallin kehittämisessä.

5.2 Uusi X yrityksen perehdyttämismallin valinta

X yrityksen perehdyttämismalliin on hyvä ottaa vaikutteita eri perehdyttämismalleista, koska X yritys on asiakaspalveluyritys ja asiakkaiden tyytyväisyys on tärkeä tekijä. Asiakkaiden tyytyväisyys takaa yrityksen tuottavuuden paranemisen. Lisäksi arviointi-, seuranta- ja palautekeskusteluja on hyvä käydä useammin kuin perehdyttämisjakson päätteeksi. X yrityksen tämän hetkinen perehdyttämismalli pohjautuu säilyttävän perehdyttämisen malliin (kuvio 2), mutta perehdyttämismallia on hyvä muokata uudistavan perehdyttämismallin (kuvio 3) ja Kauhasen (2006, 146) perehdyttämismallin (kuvio 4) (perehdyttämisen kokonaisuus) mukaiseksi. Näiden mallien yhteen sulauttaminen takaa koko organisaation kehittymisen yksilön rinnalla ja perehdytettäviin asioihin paneudutaan syvällisemmin, kun päätavoitteena on asiakastyytyväisyys. Perehdyttämisen kokonaisuuden mallin mukaan asiat käydään läpi vaiheittain, jolloin oppiminen tehostuu ja paineensietokyky kasvaa.

Työnopastusvaiheessa ei X yrityksellä tällä hetkellä ole käytössä varsinaista mallia, vaikka neliportainen työnopastusmalli (kuvio 7) tulee jollain tavalla esille työtehtävien harjoittelussa ja opastamisessa. Työnopastusvaiheeseen pitäisi kuitenkin panostaa enemmän, sillä asiat opitaan parhaiten tekemällä ja välillä ammattitaitoa kysyvien haastavien tilanteiden kautta. Työnopastusmalli on hyvä ottaa kunnolla käyttöön, sillä sen avulla työpanostus kasvaa oppimisen kasvaessa sekä asioiden hallinta on nopeampaa ja sujuvampaa. Perehdyttäminen

vaatii aina enemmän henkilöresursseja, mutta se kannattaa hoitaa hyvin. Näin sitä ei tarvitse uusia jo muutaman kuukauden kuluttua.

6 X yrityksen nykytila-analyysi

Yrityksellä on mahdollisuus käyttää yhteisiä perehdyttämisoppaita uusille taloon tulijoille. X yritys käyttää yhteistä perehdytysopasta ketjuittain kaikille uusille työntekijöille, koska organisaatio on suuri ja uusia työntekijöitä saattaa tulla useita samaan aikaan. Perehdyttämismateriaalin sisältö riippuu esimerkiksi ravintolan ja kaupan alan mukaan, jolloin sisältö on hieman erilainen. X yritys tarvitsee uusia ideoita perehdyttämisoppaaseen ja perehdyttämisen toteuttamiseen, sillä useasti kehityskeskusteluissa ja ”kahvihuonekeskusteluissa” ilmenee, kuinka jokaisen työntekijän omalla kohdallaan perehdyttäminen ei ole aina ollut parasta mahdollista.

X yrityksessä ns. yleissääntönä on, että perehdyttämisyksikkö, jota kutsutaan myös koeajaksi, kestää neljä kuukautta. Tämän jälkeen uusi työntekijä yleensä vakinaistetaan yritykseen ja työtehtäviin. Koeajan aikana pyritään sitouttamaan uusi työntekijä kyselemällä ja kannustamalla.

6.1 Nykyinen X yrityksen perehdyttämismalli

X yrityksen nykyinen perehdyttämismalli (liite 5) alkaa ensimmäisestä keskustelusta esimiehen kanssa. Asioita käydään läpi ja perehdytään neljän kuukauden ajan, jonka aikana tiedon oletetaan jalkautuvan tulokkaaseen ja säilyvän myös tulevaisuudessa. Perehdyttäminen päättyy palautekeskusteluun palvelu- tai esimiehen kanssa noin neljän kuukauden jälkeen.

X yrityksen tämän hetkinen perehdyttämismalli pitää sisällään mm. aloitus- ja palautekeskustelun, e-perehdytyksen ja henkilöstä riippuen kassa-, info- tai osastoperehdytyksen (liite 5). E-perehdytys on ryhmän koulutuskeskuksen Internet-perehdytys, jonne kirjaututaan työntekijän omilla tunnuksilla. E-perehdytys pitää sisällään mm. S-ryhmä-, turvallisuus, S-pankki- ja työergonomiaosiot. Jokaisen osion päätteeksi on testi, joka työntekijän täytyy suorittaa hyväksytysti. Nykyään lähes jokaiselle uudelle työntekijälle annetaan ensin kassaperehdytys, vaikka hän pääsääntöisesti olisikin osaston työntekijä. Tämä sen takia, että työntekijä saisi monipuolisesti tehdä töitä sekä osastolla että kassalla, ja taito pysyisi yllä. Lisäksi tarkoituksena on työntekijän motivaation ylläpitäminen. Kun perehdyttämisyksikkö on päättynyt, uusi työntekijä vastaa kyselyyn perehdytyksen onnistumisesta, joka raportoidaan X yrityksen henkilöstötoiminnoista vastaaville. Tuloksia e-perehdytyksestä olisi hyvä saada esimerkiksi esimiehen ja hänen kauttaan muiden esimiesten

tietoon, jotta he voivat tarpeen mukaan puuttua perehdyttämisen onnistumiseen ja uuden työntekijän tarpeiden tavoitteluun.

E-perehdyttämisen toteuttaminen perehdyttämisen tukena on hyvä, sillä se auttaa parhaimmillaan perehdyttämisen sisäistämisessä. Lisäksi se antaa pohjan yrityskuvasta, suuresta organisaatiosta ja sen strategiasta, jota ei välttämättä tulokkaan tietoon muuten tulisi. Vastuu e-perehdyttämisen toteuttamisesta on itse tulokkaalla, mutta esimiehen seurannalla e-perehdyttämisen onnistuminen taataan varmasti.

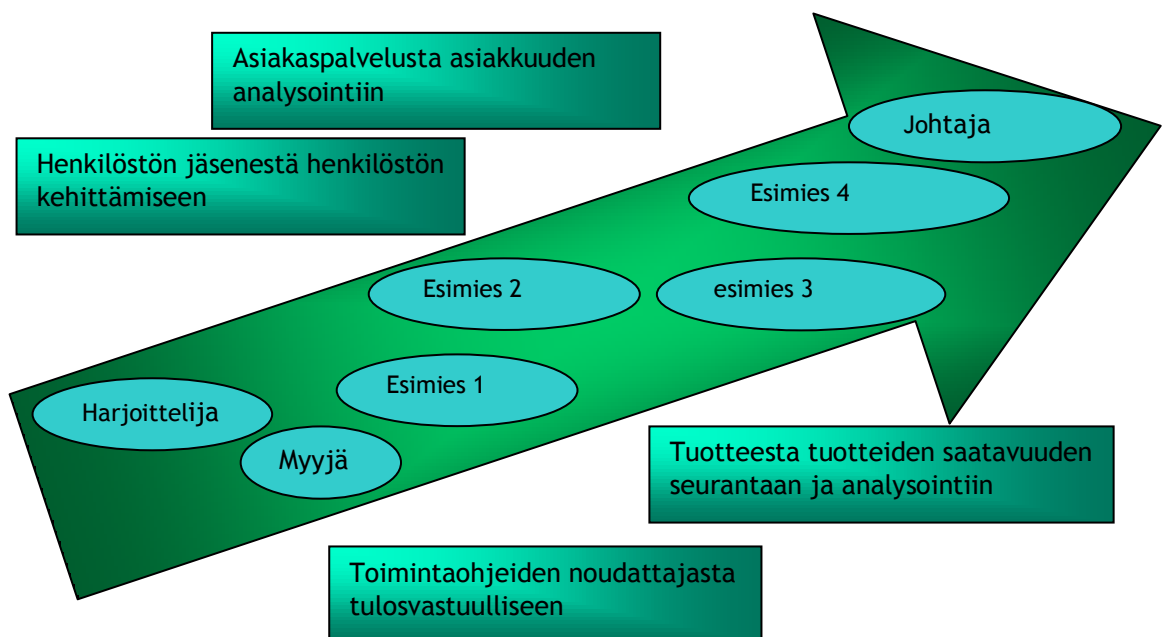
Perehdyttämisen toteuttaminen harjoittelijoilla ja työssä oppijoilla ei kuitenkaan ole samalla tasolla kuin vakituisilla työntekijöillä, sillä työssäoloaika on lyhyempi eikä perehdyttämiseen tällöin paneuduta riittävästi. Missään työssä ei kuitenkaan saisi unohtaa perehdyttämisen merkitystä, sillä jokainen työkokemus on arvokas tulevaisuuden kannalta ja hyvin hoidettu perehdyttäminen antaa jokaisesta työpaikasta hyödyllistä kokemusta. Esimerkiksi tet-jakson (työelämään tutustuminen) kesto on yhdestä viikosta kahteen viikkoon, jolloin heidän varsinainen perehdyttäminen tapahtuu ensimmäisenä työpäivänä. Kesätyöntekijöille, tet-työntekijöille ja muille lyhyemmän ajan työntekijöille on hyvä järjestää infotilaisuus ennen työn alkua, jossa käydään lyhyesti läpi yrityksen arvot, säännöt sekä toimintatavat ja työtehtävät. Näin taataan tulokkaan mukaan pääseminen yritykseen ja työtehtäviin. Perehdyttämisen toteuttaminen riippuu paljolti X yrityksestä ja heidän tavastaan toteuttaa perehdyttäminen jokaiselle työntekijälleen.

6.2 X yrityksen muu perehdyttämismateriaali

X yrityksen perehdyttämismateriaaliin kuuluu lisäksi ”tervetuloa taloon” -opas, jossa kerrotaan yleisesti muun muassa S-ryhmästä, X yrityksestä sekä toimintatavoista, palkanmaksusta, työterveyshuollosta ja turvallisuudesta. Opas jaetaan uudelle työntekijälle ensimmäisenä työpäivänä. Oppaalla halutaan varmistaa uuden työntekijän itseopiskelu työpaikalla suoritettavan e-perehdytyksen lisäksi. ”Tervetuloa taloon” -oppaan lisäksi X yrityksen perehdyttämismateriaaliin kuuluu oppaat ”perehtymisen avuksi” ja ”kassatyöskentelyyn perehtyminen” sekä henkilöturvallisuusopas, ”tervetuloa asiakasomistajaksi”, S-pankin esite, vastuullisuusseite, henkilöstöedut, vuosiesite ja X yrityksen henkilökunnan lehti. Materiaalin lisäksi X yritys järjestää S-ryhmän koulutuskeskuksessa Jollaksessa erilaisia koulutuksia henkilökunnalle, esimerkiksi esimies-, S-pankki- ja turvapassikoulutuksia.

6.3 Esimiesten ja työkavereiden tehtävä ja merkitys perehdyttämisessä

Esimiehillä ja työkavereilla on vastuu uuden työntekijän perehdyttämisessä sekä tietojen ja taitojen sisäistämisen varmistamisessa. X yrityksessä uran edetessä uusiin tehtäviin, tiedot ja taidot kasvavat, mutta pääsääntöisesti samat asiat toistuvat vain eri mittakaavassa (kuvio 9). Lähimmillä esimiehillä on suurin vastuu uudesta työntekijästä, mutta myös työkavereiden panostus ja auttaminen ovat tärkeässä roolissa. Ennen asiakaspalvelun keskittyessä pelkästään asiakkaiden palveluun myyjän näkökulmasta, esimies 3:n tehtävässä asiakaspalvelun lisäksi se on muuttunut asiakkuuden analysointiin. Samoin ennen myyjän kuulussa pelkästään henkilöstön jäseniin, esimies 4:n ja henkilöstöpäällikön tehtävät kasvavat henkilöstön kehittämiseen. Esimies 1 ja esimies 3 vastaavat tuotteiden saatavuudesta ja seurannasta, myyjän keskittyessä tuotteiden esille laittoon ja tuotteiden kunnossapitoon sekä asiakaspalveluun. Johtajan vastuulla on lopulta toimintaohjeiden noudattamisen seuranta ja tulostavastuullinen toiminta, joita kaikkien työntekijöiden kuuluu noudattaa asemastaan riippumatta.



Kuvio 9: Urapolku (X yrityksen perehdytysprosessi 2008)

7 Empiirinen tutkimus

Työhön liittyvän kvalitatiivisen, eli laadullisen, tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka muut Y yritykset suunnittelevat ja toteuttavat uusien tulokkaiden perehdyttämisen toimipaikassaan sekä millainen on Y yrityksen perehdyttämisohjelma. Lisäksi selvitettiin, kuinka heidän perehdyttämisen toteuttaminen eroaa X yrityksen tavasta hoitaa perehdyttäminen. Valitut Y yritykset valittiin yhdessä opinnäytetyön työelämän ohjaajien

kanssa. Y yritykset valittiin, jotta saadaan parempi ja selkeämpi kuva perehdyttämisestä eri puolella Suomea (opinnäytetyön julkisuuden vuoksi nimet jäävät tässä yhteydessä pois). Lisäksi Y yritykset ovat kokonsa puolesta erilaisia, mikä myös auttaa hahmottamaan perehdyttämistä sekä vertaamaan, onko Y yrityksen koolla merkitystä perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastattelusta saamat vastaukset mahdollistivat X yrityksen nykyisen perehdyttämismallin (liite 5) kehittämisen. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin haastattelua, jonka vastaajina toimivat eri osastojen esimiehet. Haastattelun kautta saatiin monipuolinen kuva vapaan sanan muodossa lomakkeen kysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus oli tukea kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmänä oli kysely, joka toteutettiin X yrityksen uusille alle kuuden kuukauden työkokemuksen omaaville työntekijöille. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää heidän näkemyksensä heidän saamasta perehdytyksestä - mitä hyvää ja mitä parannettavaa perehdyttämisessä oli, millaisena he kokivat nykyisen perehdyttämisen sekä miten he kokivat saamansa perehdyttämisen. Vastaajien määrä jäi kuitenkin erittäin vähäiseksi, joten ei voida saada varmoja johtopäätöksiä. Lisäksi annetut vastausvaihtoehdot eivät välttämättä pitäneet paikkaansa heidän kohdallaan.

7.1 Tutkimuksien menetelmät sekä aineistojen valinta ja kerääminen

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin haastattelua, koska siten saatiin parhaiten haluamat tiedot. Haastattelu olisi ollut paras suorittaa henkilökohtaisena tapaamisena, mutta vähäisten aika-, henkilö- ja taloudellisten resurssien vuoksi haastattelu toteutettiin pääasiassa kirjallisena. Tämän vuoksi vastausten yksityiskohtaisuus saattoi olla ongelmana. Haastattelut toteutettiin lähettämällä kysely esimiehille sähköpostilla, johon he myös kirjallisesti vastasivat. Täsmentäviä vastauksia varten yhteydenottoja oli myös puhelimitse puolin ja toisin. Haastatteluiden vastaukset antoivat tietoa yleisesti X yrityksen perehdyttämisestä ja perehdyttämisohjelmasta sekä yksityiskohtaisesti osastojen perehdyttämisestä ja seurannasta. Vastauksista kävi ilmi myös erilaisia apuvälineitä ja metodeja perehdyttämisen toteuttamiselle, jotka antoivat uusia ideoita X yrityksen perehdyttämisen kehittämiseen.

Aineiston valinnan ja keräämisen kanssa oli alussa ongelmia, sillä täytyi pohtia, kuinka haastattelun saa parhaiten toteutettua ja kenelle sen osoittaa, jotta vastaukset ovat kattavia. Työelämän ohjaajien avustuksella yhteydenotot ensin valittujen X yritysten johtajiin, ja heidän antamien yhteystietojen kautta eri osastojen esimiehiin antoi haastattelujen toteuttamiselle pohjan. Haastattelut toteutettiin strukturoituna haastatteluna lähettämällä ensin kysymyslomakkeen (liite 3) Y yritysten esimiehille (liite 2) sähköpostitse,

jonka jälkeen heillä oli aikaa vastata kysymyksiin kolme viikkoa. Vastaukset saatiin takaisin sähköpostitse, mutta yhteydenpito puhelimitse oli tarpeellista tarkentavien kysymysten vuoksi.

Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin kyselyä, joka toteutettiin kontrolloituna kyselynä osittain sekä informoituna että henkilökohtaisesti tarkistettuna. Informoidussa kyselyssä jaettiin henkilökohtaisesti kysymyslomake vastaajille, jotka palautettiin sovittuun paikkaan. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä lähetettiin kysymyslomakkeet postitse esimiehille, jotka jakoivat lomakkeet vastaajille. (Hirsjärvi ym. 2007, 191 - 192) Vastausajan päätyttyä esimiehet lähettivät lomakkeet vastauksineen takaisin.

7.2 Analyysimenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, koska sen toteuttaminen oli tässä tapauksessa paras vaihtoehto. Menetelmän kautta pystyttiin jakamaan kysymykset tietyiksi teemoiksi, ja vastausten kirjoittaminen kävi helpoiten ja ymmärrettävästi. Tutkimuksen etenemistä sekä vastausten hahmottamista oli näin helpompi seurata ja lukija saa parhaimman kuvan.

Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin sekä selittämistä että päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 219) Tutkimus ei anna todellista kuvaa vastaajien vähäisen määrän vuoksi, joten tutkimus olisi hyvä toteuttaa uudestaan. Tämä opinnäytetyö ei kuitenkaan vaadi enempää vastauksia, sillä kvantitatiivinen tutkimus ei ollut tämän työn pääaihe.

8 Haastattelun tulokset ja analysointi

Haastattelut vastauksineen toteutettiin lopulta kahden eri Y yritysten kahden osastojen esimiehille (liite 2). Vastausten perusteella ei Y yritysten sijainnilla tai koolla ollut merkitystä.

Toisen Y yrityksen esimies korosti heti alkuun, että perehdyttämisen toteuttamiseen ja seurantaan kannattaa löytää aika ja paikka. *"Ehdottomasti sellainen asia, joka poikii tulosta pidemmässä juoksussa!"* TET-jakso on myös erittäin tärkeä ajanjakso sekä toimipaikalle että tertiläiselle, jolloin perehdyttäminen on syytä hoitaa kunnolla. *"Koskaan ei tiedä, vaikka hänestä saat tulevaisuuden huippumyyjän."*, toinen vastaaja muistutti.

8.1 Perehdyttämismateriaali

Jokaisessa Y yrityksessä on käytössä perehdyttämisosas, joka on tarkoitettu koko henkilökunnan käyttöön. Perehdyttämisosas kattaa yleiset ja yhteiset pelisäännöt talon tavoista sekä omasta osuuskaupasta.

Jokainen Y yrityksen perehdyttämisosas alkaa yhteisillä pelisäännöillä ja asiakaspalvelun merkityksellä. Tätä seuraa tupakka-, alkoholi- ym. omavalvontaosiot, reklamaatioiden käsittely sekä lopuksi oman Y yrityksen esittely. Toisen Y yrityksen perehdyttämisosas päättyy osastojen omaan perehdyttämisoppaaseen, joka pitää sisällään kyseisen osaston käytänteet ja säännöt. Toisessa Y yrityksessä on puolestaan käytössä osastoittain ilmoitustaululla tehtäväkortit, joissa käydään pääpiirteittäin lävitse päivittäiset tehtävät. Y yrityksissä on otettu syksyllä käytäntöön verkkoperehdytys. Tämän lisäksi e-perehdytykseen on tulossa oma moduuli eri tuotealueista.

8.2 Perehdyttäjän valinta ja perehdytyksen kesto

Perehdytyksen kesto ei saatu mistään Y yrityksestä konkreettisesti esille, sillä se riippui hyvin paljon perehdytettävästä henkilöstä ja hänen kokemustaustastaan sekä hänen tavastaan oppia tehtäviä. Esille tuli kuitenkin, että perehdyttämisen kesto on hyvin pitkälti riippuvainen perehdytystasosta, joka tässä tarkoittaa harjoittelijaa tai tuoteryhmävastaavaa. Yleisesti perehdyttämisaika on noin kahdesta tunnista muutamaan päivään tai viikkoon. Tuotetasoisesta perehdytyksestä puhuttaessa ei aikaa voida sanoa, sillä viihde ja koti ovat osastoja, joilla tuotekehitys on hyvin nopea tahdista. Tuotetasoinen perehdytys on ”ikuisuusprojekti” jokaisen työntekijän kohdalla, kuten toinen vastaaja asian mainitsi.

Perehdyttäjiä on pääsääntöisesti kahdesta kolmeen henkilöä, mutta tietenkin jokaisen työntekijän tuki on korvaamatonta. Perehdyttämisen vastuuhenkilöinä toimivat yksikön esimiehet. Esimiesten vastuulla on yleinen Y yrityksen perehdytys ja tuoteryhmävastaavan vastuulla on tuoteryhmäkohtainen perehdytys. Vastuuhenkilöitä ei kuitenkaan erikseen kouluteta perehdyttämiseen, vaan heidän tukenaan toimii heidän oma kokemus ja tieto-taito.

8.3 Perehdyttämisen seuranta sekä työntekijän sitouttaminen työhön ja työympäristöön

Perehdytyksen seurantaa ei niinkään valvota, vaan sitä seurataan yleisellä tasolla ja haastatteleamalla perehdytettävää ja perehdyttäjää. Seurannan vastuu on pääsääntöisesti esimiesten vastuulla. Jos työntekijä itse, kollega, esimies huomaa jotain poikkeavaa toimintaa, puututaan siihen keskustelemalla työntekijän kanssa sekä seuraamalla tilanteen

kehittymistä ja muuttumista. Myös tuoteryhmävastaava vastaa perehdytyksen seurannasta tuoteryhmäkohtaisesti.

Kun perehdys on hoidettu kunnolla ja seuranta on jatkuvaa, uuden työntekijän sitouttaminen käy helpommin ja itsestään. Sitouttamisen vastuu on koko tiimillä. Kun tulokkaalle opetetaan kaikki tarpeellinen tieto ja taito, mikä muillakin työntekijöillä on, sitoutuu hän työhönsä tietäen samalla oman paikkansa ja tehtävänsä. Koko perehdyttämisyksikön aikana tulokasta rohkaistaan oma-aloitteisuuteen unohtamatta tiimin toimintamalleja, keskustellaan avoimesti asioista sekä annetaan jatkuvasti palautetta sekä positiivista että negatiivista.

Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä, seurannalla ja sitouttamisella taataan perehdyttämisen onnistuminen. Tähän auttava tekijä on jokaisen työntekijän oma panostus hyvään ja toimivaan työryhmään. Perehdyttämisen onnistumista auttaa myös seurannassa käytettävä perehdyttämislomake, johon tehdään merkintöjä säännöllisesti perehdyttämisen aikana. Lisäksi havainnoinnit ja kyselyt takaavat perehdyttämisen onnistumisen.

8.4 Hallittavat asiat ja omaksuminen tiimin tuen kannustuksella

Omaksuttavia ja hallittavia asioita tulee ensi kädessä runsaasti ja käytännössä niiden opetteluun on vain hieman aikaa. Eri tilausjärjestelmien oppiminen, hyvän asiakaspalvelun salat, oman osaston ja koko talon toiminta, reklamaatioiden hoitaminen sekä tuoteneuvonnan kouluttaminen ja hallinta ovat kaikki asioita, jotka täytyy tietää jo lyhyessä ajassa. ”Y yrityksessä uusille kesätyöntekijöille järjestetään yhteinen koulutustilaisuus Y yrityksen ulkopuolella”, kertoivat Y yrityksen esimiehet. Tilaisuudessa käsitellään yleisellä tasolla osuuskaupan toiminta, S-pankki ja asiakasomistajuus sekä työsuhteasiat, yleiset ohjeet ja asiakaspalvelun tärkeys.

Opinnäytetyön tekemisen hetkellä ei Y yrityksissä ollut tilausjärjestelmien omaa koulutustilaisuutta, vaan ne opetellaan perehdyttäjän opastuksella sekä tiimin tuella. Osaston toimintatavat ja perussäännöt käydään läpi sekä kirjallisesti (perehdyttämispaketissa) että suullisesti. Asiakaskohtaamiset ja reklamaatioiden hoidot ovat välillä erittäin haastavia tehtäviä, jolloin henkilökunnan ammattitaidolla on suuri kysyntä. Reklamaatioiden esityön hoitaa asiakkaan kohdannut myyjä, jotta asiakaspalvelu olisi mahdollisimman asiakasystävällistä eikä asiakkaan mieli pahoittuisi monen eri myyjän toimesta. Asiakaspalvelua ei niinkään harjoitella etukäteen, vaan tulokkaan asiakaspalveluhenkisyys testataan jo haastattelutilanteessa ja hänen aikaisemman kokemuksen perusteella. Lisäksi seurataan, kuinka hän soveltuu uuteen tiimiin ja minkälaisen roolin hän siinä mahdollisesti ottaisi. Jos huomataan, että uusi työntekijä ei sovellu tiimiin ja hänellä on vaikeuksia oppia ja hallita kyseisen osaston työtehtäviä sekä hänen asiakaspalvelunsa ei ole kohdallaan koeajan

puitteissa, työsuhdetta ei mahdollisesti jatketa tai hänet siirretään toisiin tehtäviin. Reklamaatioissa opastetaan sekä kirjallisesti (osaston ilmoitustaululla tai perehdyttämishjelmassa) että suullisesti, kuinka jokainen reklamaatio kannattaisi hoitaa ja mitä täytyy erityisesti huomioida. Lisäksi esimerkkien kautta (aikaisemmat reklamaatiot, esimerkkitapauksia) perehdytetään tulokas reklamaatioiden hoitoon.

Tuoteneuvonta on erittäin tärkeä osa-alue osaston perehdytettävistä asioista, sillä tuotteet vaihtuvat välillä nopeaan tahtiin ja eri tuotteiden pienet muutokset ja päivitykset johtavat uuden oppimiseen. Varsinkin *”viihteen osastolla on paljon erinäisiä prosesseja, joissa riittää haastetta pitkäksi aikaa”*, korostaa Y yrityksen esimies. Tuoteneuvonta opastetaan siis hyvin pitkälti työn ohessa, mutta Kalevan ja osittain myös Y yrityksen tulokas osallistuu ryhmän J järjestämiin koulutuksiin (tuoteopastus, käyttötavarakoulutus).

Koko perehdyttämisprosessin aikana osaston tiimin ja esimiehen tuki on korvaamatonta. Uuden tulokkaan tutustuminen työkavereihin sekä työyhteisöön on tärkeää luottamuksen ja yhteistyön sujumisen kannalta. Y yrityksessä uudelle työntekijälle järjestetään työsuhteen alussa tavoite- ja kehityskeskustelu, josta tehdään yhteenveto koeajan päätteeksi. Koeajan palaute- ja arviointikeskusteluissa käydään läpi asetetut tavoitteet, onko niihin päästy ja mitä on vielä kehitettävää. Lisäksi tulokas osallistuu muiden työntekijöiden tavoin osasto- ja henkilökuntapalaveriin. Osastopalaverit pidetään kerran kuussa ja henkilökuntapalaverit ovat noin neljä kertaa vuodessa.

8.5 Palaute- ja loppukeskustelu sekä seuranta- ja arviointikeskustelu

Y yrityksessä käytäntönä on käydä palautekeskustelu perehdyttämisjakson päätteeksi kahden kesken esimiehen ja tulokkaan välillä, kuinka perehdyttäminen on sujunut sekä antaa palautetta molempiin suuntiin. Y yrityksen esimies käy lisäksi seuranta- ja arviointikeskustelun muutaman viikon päästä tulokkaan saapumisesta taloon. Siinä käydään läpi muun muassa, kuinka perehdytys on sujunut ja kuinka jatketaan eteenpäin. Y yrityksessä käydään palautekeskustelu opiskelijoiden ja harjoittelijoiden kanssa työharjoittelujakson päätteeksi, johon osallistuu myös koulun työharjoitteluvastaava. Lisäksi he ottavat käyttöön perehdyttämislomakkeen, jonka avulla esimiehet saavat tietoa, onko tulokas omaksunut opetetut asiat ja kuinka hyvin ne ovat hallittavissa. Palaute- ja seurantakeskustelujen lisäksi esimiehet kyselevät perehdyttämisjakson aikana sekä perehdyttävältä että perehdyttäjältä, kuinka perehdyttäminen on sujunut, mitä on opittu, mitä on vielä opeteltavaa ja mihin tarvitaan mahdollisesti vielä lisäopetusta.

9 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti kertovat, kuinka hyvin tehtyjen tutkimusten tulokset ovat hyödynnettävissä mahdollisissa työn jatkotutkimuksissa. Validiteetin merkitys on tutkimuksen pätevyyydessä. Jos saadut vastaukset vastaavat alan teoriaa tai sitä pystytään tarkentamaan ja parantamaan, tulos on tällöin validi. Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tämän työn kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmaksi valittiin looginen validiteetti. Looginen validiteetti tarkoittaa tutkijan ja kirjoittajan omaa käsitystä tutkimuksen oikeellisuudesta. Tutkimuksen ja loogisen validiteetin edellytyksenä on, että tutkimusta tarkastellaan kokonaisuudessaan kriittisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteettia tarkastellaan ulkoisen validiteetin näkökulmasta. Ulkoisen validiteetin mukaan pohditaan tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä, joka tarkoittaa tarkastelua, milloin ja missä tilanteissa tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää. Haittatekijöinä voi olla muun muassa tutkimusjoukon virheellisyys, jolloin kohdehenkilöt edustavat vain tiettyä osaa perusjoukosta. (Virtuaali ammattikorkeakoulu validiteetti 2009)

Reliabiliteetti kuuluu paremmin määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, koska kyseessä on menetelmän luotettavuus ja tarkoitus saada kykyä saavuttavia tuloksia. Reliabiliteetti ei tarkoita tulosten sattumanvaraisuutta, vaan toistettavuutta eli kuinka luotettavasti sama tutkimus voidaan toistaa, jotta se on samalla luotettava. (Virtuaali ammattikorkeakoulu reliabiliteetti 2009)

9.1 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetti

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia voidaan pitää oikeana ja toistettavana, vaikka vastaajamäärä jäi alle toivotun. Kyseessä oli kolmen eri osuuskaupan toimipisteiden vertailu ja vastaajina toimivat valittujen osastojen esimiehet ja perehdyttämisestä vastaavat henkilöt. Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuus on mahdollista, sillä tehdessä haastattelua vastaukset olivat samankaltaisia eikä lähiaikoina ainakaan kyseisiin Y yrityksiin ole tulossa uudistuksia perehdyttämisen toteuttamisessa. Tehtäessä haastatteluja eri Y yrityksiin ja osuuskauppoihin, vastauksien samankaltaisuus voi olla hyvinkin samalla tasolla, sillä Y yritykset noudattavat pääsääntöisesti samaa kaavaa perehdyttämisen toteuttamisessa. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa myöhemmin, sillä sitä pystytään nykyisestä edelleen tarkentamaan, parantamaan ja yleistämään.

Tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen validiteetti eli tutkimuksen oikeellisuutta ja toistettavuutta ei ole mitattu numeroin, sillä tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen vastaajamäärä oli erittäin vähäinen (viisi vastaajaa 15:stä). Lisäksi tutkimuksen tuloksia ei analysoitu numeroilla vaan selittämällä ja päätelmien kautta. Kvantitatiivista tutkimusta ei voida tässä tapauksessa yleistää, vaikka voidaan ajatella, että perehdyttämisen

onnistumiseen ja parantamiseen vaikuttavat monet asiat. Tutkimuksen haittana oli otannan erittäin pieni määrä, jolloin tuloksista ei saada yhtenäistä, vaan ne selittävät vain pientä osaa, yksittäisiä mielipiteitä perehdyttämisestä. Tutkimus voidaan, ja se kannattaakin toistaa, mutta vastaukset voivat erota tästä tutkimuksesta. Tutkimus onkin hyvä teettää suuremmalle joukolle, jolloin sen pätevyys ja oikeellisuus on varmempaa. Kvantitatiivinen tutkimus ei ollut opinnäytetyön pääaihe, vaan sen tarkoituksena oli tukea kvalitatiivista tutkimusta, jolloin sen analysointikin perustui osana työn kehittämisehdotuksia.

9.2 Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti

Tässä opinnäytetyössä reliabiliteetin merkitys jää vähäiseksi, sillä sen analysointikin oli työhön nähden vähäistä. Aineiston kerääminen oli luotettavaa eikä yksittäistä vastaajaa voinut niistä tunnistaa. Vastaajamäärän ollessa kuitenkin vähäinen (viisi vastaajaa 15:stä), ei tutkimusta tai siitä saatuja tuloksia voida pitää täysin luotettavana. Väärinymmärryksen vaaraa ei tutkimuksessa tai vastauksien annossa ollut, sillä jokaiselle vastaajalle jaettiin samanlainen kyselylomake, johon he vastasivat yksityisesti. Mahdollisen tutkimuksen uusinnassa, voidaan kysyä eli kerrata samoja asioita kuin tässä tutkimuksessa, jolloin niiden vertailu luotettavuuden puitteissa olisi taattu. Tutkimuksen uusiminen ja vastaajamäärän sekä kyselyiden lähettäminen suuremmalle vastaajajoukolle takaisi paremman luotettavuuden ja toistettavuuden.

10 Kyselyn tulokset ja tulokkaiden mielipiteet

10.1 Perehdyttämisen kehittäminen kehittämiskohteen valintana

X yrityksen tavoitteena on moninkertaistaa tämän hetkinen käyttötavarapuolen myynti lähivuosien aikana. Tässä perehdyttämisellä on suuri rooli, sillä ammattitaitoinen henkilökunta takaa myynnin moninkertaistamisen ja liikevaihdon kasvamisen. Kehittämiskohteen valinnalla on merkitystä. Valinta riippuu tavoitteesta ja nykytilasta, kuten aiemmin on jo käynyt ilmi. X yrityksen valinta tässä tapauksessa on perehdyttämisen kehittäminen, jolloin täytyy tarkastella sen nykytilaa ja tavoitetta. Aiemmin esille tulleista kehittämiskohteen valinnan kolmesta vaihtoehdosta (kuvio 8), vaihtoehto c) on paras X yrityksen tilanteeseen, eli kehittämistarve on suuri tavoitteen ollessa korkeammalla kuin nykytila.

Jotta kehittämistarve, perehdyttämisen kehittäminen, saavutetaan, on henkilökunnan mielipiteillä suuri vaikutus. Tekemällä kyselyllä (liite 4) saatiin vastauksia aiemmin tekstissä mainittuihin perehdyttämisen kehittämiseen (s. 29) liittyviin kysymyksiin, miten perehdyttämistä ja työnopastusta voidaan entisestään parantaa.

10.2 Tiimin ja esimiehen tuen merkitys perehdyttämisen aikana

Huolimatta erittäin vähäisestä vastaajamäärästä, vastaukset antavat hieman kuvaa siitä, kuinka perehdyttämistä on hyvä kehittää henkilökunnan näkökulmasta. Lähes kaikki vastaajat olivat työskennelleet X yrityksessä alle koeajan eli 4 kuukautta. Vastaajista 60 % oli naisia ja 40 % miehiä. Ikäjakaumassa alle 30-vuotiaita oli 60 % ja yli 40-vuotiaita 40 %.

Vastauksien yleiskatsaus vaikutti positiiviselta, mutta muutamiin asioihin vastaajat olivat tyytymättömiä. Vastauksien mukaan perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvä tärkein positiivinen, ja kunnossa oleva asia, on tiimin ja esimiehen tuki perehdyttämisen aikana. Tiimin tuki oli vastauksien mukaan auttavaa, ymmärtäväistä ja onnistunutta. Myös tasavertaisuus oli huomioonotettava asia, sillä jokainen kasvaa ammattitaitoiseksi ja hyväksi myyjäksi kokemuksen kautta. Tuotteiden perustietojen opastaminen oli kunnossa, mutta joissakin toimipisteissä se oli puutteellista, jolloin asiakaspalvelu kärsii ja oma henkilökohtainen oppiminen pitkittyy.

10.3 Tilausjärjestelmien ja palautekeskustelujen painottaminen

Perehdyttämisessä ja työnopastuksessa kävi ilmi muutamia asioita, jotka eivät tällä hetkellä ole kunnossa X yrityksessä ja eri toimipisteissä. Ensimmäisenä oli tilausjärjestelmien ja muiden taustajärjestelmien opastaminen, josta jokainen vastaaja sanoi kaipaavansa enemmän opastusta ja käytännön harjoittelua. Eri järjestelmien hallinnan avulla tulokas ymmärtää heti työsuhteen ja perehdyttämisen alussa tuotteiden myynnin ja saatavuuden. Myös asiakkaiden palvelun ammattimaisuus lisääntyy tiedon ja taidon karttuessa.

Kukaan vastaajista ei ollut kuullut tai käynyt palautekeskustelua perehdyttämisjakson päätteeksi, mutta osa oli käynyt palautekeskustelun tai palautekeskusteluja perehdyttämisjakson aikana. Palautekeskustelujen pitäminen perehdyttämisjakson päätteeksi oli toivottavaa, jotta molemminpuolinen palautteenanto on mahdollista ja luotettavaa. Osa vastaajista ei ollut saanut perehdytystä yrityksen arvoihin, visioon ja strategiaan. Tämä johtui mahdollisesti siitä, että osa ei ollut osallistunut ”tervetuloa taloon” -päivään tai perehtynyt perehdyttämismateriaaliin. Perehdyttämisjakso koettiin sopivaksi, joka jokaisella vastaajalla jäi huomattavasti alle neljän kuukauden. Täydellisen perehdyttämisen takaamiseksi on hyvä järjestää ja ylläpitää neljän kuukauden perehdyttämisjakso. Tällöin saadaan myös varmuus työntekijän soveltuvuudesta työhön.

10.4 Kassakoulutuksen parantaminen

Tärkein kehittämistarve työntekijöiden mielestä on kassakoulutuksen parantaminen. Tämä on kuitenkin hyvin riippuvainen toimipisteestä, mikäli heillä on erikseen koulutettu tai perehdytetty kassakouluttaja. Materiaali kassakoulutukseen on hyvinkin kattava, mutta perehdytystilanteeseen kaivataan enemmän apua, jotta tulokas ei jää yksin vaativammissa asiakaskohtaamisissa ja kassatilanteissa. Lisäksi liiallinen kiire perehdyttämisyksikön aikana ei ole antanut tulokkaalle kattavaa perehdyttämistä. Näin perehdyttämiseen panostaminen riittävän ajan puitteissa on kehittämistarpeena tärkeä. Kaupan alalla ei ole samanlaista päivää ja päivät voivat olla välillä hyvinkin kiireellisiä, joka voi johtua muun muassa juhlapyhistä ja lomista. Perehdyttäminen luo pohjan hyvälle tulevaisuuden myyjälle. Perehdyttämiseen panostaminen, esimerkiksi lisäämällä henkilökuntaa, takaa asiakastytytyvyyden sekä henkilökohtaisen kehittymisen ja panostamisen myyjän työhön.

11 X yrityksen perehdyttämismallin kehittäminen

11.1 Uusi perehdyttämismalli auttaa toimipaikkaa ja tulokasta

X yrityksen nykyinen perehdyttämismalli (liite 5) on yksinkertainen ja selkeä, mutta siitä puuttuu seuranta- ja arviointikeskustelut sekä niin sanottu aikajana. Näitä hyväksi käyttäen pystyy paremmin ennakoimaan tulevaa ja keskittymään asioihin asia kerrallaan. Uudessa perehdyttämismallissa (liite 6) on lisätty seuranta-, palaute- ja arviointikeskustelut sekä tiimipalaverit. Niissä käydään läpi muun muassa millaista kehitystä on ollut, mitä kehitettävää on sekä miten edetään jatkossa. Myös turvallisuusohjeiden kertaaminen tiimipalaverissa on tärkeää perehdyttämisen kannalta, jotta osataan varautua ja ennalta ehkäistä vaarallisia tilanteita sekä neuvoa asiakkaita ja henkilökuntaa. Perehdyttämismallin apuna on hyvä käyttää perehdyttämiskorttia (liite 10), joka annetaan uudelle työntekijälle ensimmäisenä työpäivänä. Perehdyttämismallin ja perehdyttämiskortin avulla sekä tulokas että toimipiste pystyy seuraamaan kehitystä ja onnistumista. Samalla perehdyttämisen seuranta tehostuu.

Uuden perehdyttämismallin pohjana käytettiin uudistavan perehdyttämisen mallia (kuviot 3 ja 4) sekä Kauhasen (2006, 146) perehdyttämisen kokonaisuus -mallia (kuviot 5 ja 6). Kauhasen (2006) mallista näkee selvästi, kuinka se on helposti ymmärrettävä ja sisäistettävä. Uudessa mallissa on pääpiirteittäin esitetty läpikäytävät asiat sekä lisätty neliportainen työnopastusmalli (kuviot 7 ja 8), joka auttaa varsinaisessa perehdyttämisessä (kassa, info, osasto). Neliportainen työnopastusmalli (kuviot 7 ja 8) auttaa sekä tulokasta, perehdyttäjää, esimies 1:stä, esimies 4:ä ja koko tiimiä uuden tulokkaan perehdyttämisessä. Sitä seuraamalla ja etenemällä perehdyttäminen on helpompaa. Myös asioiden edistyminen tapahtuu hiljattain ja

organisoidusti. Työnopastusmallia on hyvä soveltaa perehdyttämiskortin aikana perehdyttämismallin ohella ja edetä pikkuhiljaa kohti huippua, kohti päämääriä - taitavaa työtä, laadukasta palvelua, yhteisiä tavoitteita.

Haastattellessa toista esimiestä kävi ilmi, kuinka heillä on käytössä perehdyttämiskortti uudelle tulokkaalle. X yrityksessä on käytössä perehdytys- ja osaamiskartoituslomakkeet eri osastoille (liite 9), joista käyvät ilmi osaston työtehtävät ja uuden tulokkaan hallittavat asiat. Lomaketta ei ole päivitetty vähään aikaan, ja se sisältää osittain jo vanhentunutta tietoa. Uusi perehdyttämiskortti (liite 10) sisältää vastuuperehdyttäjän sekä päivä- että kuukausikohtaiset tehtävät ja tavoitteet, jonka jälkeen tulokas voi yhdessä esimiehen sekä mahdollisen erikseen nimetyn perehdyttäjän kanssa edetä eteenpäin. Jokaisessa toimipaikassa vastuuperehdyttäjän hyödyntäminen uuden tulokkaan perehdyttämisessä auttaisi tulokasta saamaan parhaan mahdollisen perehdytyksen. Perehdyttäjille olisi tällöin hyvä saada myös omat koulutukset, joissa koulutetaan perehdyttäjät omien vastuualueiden parhaiksi perehdyttäjiksi. Uusi perehdyttämiskortti on selkeämpi ja ohjaa tulokasta tarttumaan omatoimisemmin asioihin. Lisäksi se kannustaa käymään palautekeskusteluja sekä kysymään hankalan tilanteen tullessa. Perehdyttämiskortti merkintöineen, kuten vanha perehdytys ja osaamiskartoituslomake, palautetaan perehdyttämiskortin päätteeksi esimiehelle, joka tarkastaa kortin ja etenee seuraaviin vaiheisiin uuden työntekijän kanssa. Perehdyttämiskortin pohjana on käytetty työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus -kirjaa (2007, 12 - 39) sekä X yrityksen sisäisen intran perehdyttämisen tarkistuslistaa (työturvallisuuskeskusta mukaillen).

11.2 Muut kehitysideat X yrityksen perehdyttämismalliin

11.2.1 Perehdyttämismateriaalin uudistaminen

Alun perin tarkoituksena oli kehittää koko X yrityksen perehdyttämishjelma ja perehdyttämismateriaali, mutta se vaatisi opinnäytetyötä laajemman tutkimuksen ja työn. Perehdyttämismateriaali ("tervetuloa taloon" -opas, "kassaperehdytys", "perehtymisen avuksi") kaipaa kuitenkin uudistusta, sillä yksittäiset esitteet ja oppaat ovat raskaita luettavia. Lisäksi asiat on hankala sisäistää lyhyen ajan sisällä. Perehdyttämismateriaali olisi hyvä tiivistää suppeampaan muotoon ja uudistaa sen sisältöä yhtenäiseksi oppaaksi. Samalla sen jakaminen osiin väliotsikoineen ja sisällysluetteloineen luettavuus paranisi, tarvitsemansa tiedon löytäisi nopeammin ja ulkonäöstä tulisi selkeämpi. Uudistamalla materiaalia, se tukisi paremmin tulokkaan perehtymistä ja asioiden sisäistämistä. Oppaan uudistaminen vie aikaa, ja sen tekemiseksi olisi hyvä tehdä oma tutkimus sekä työntekijöille että esimiehille. Perehdyttämismateriaali olisi hyvä olla jokaisessa osuuskaupassa ja X yrityksessä samanlainen, sillä kuten haastattelusta kävi ilmi, perehdyttämismateriaali on jokseenkin samanlainen

jokaisessa X yrityksessä. X yritysten perehdyttämisestä vastaavat henkilöt voisivat esimerkiksi tehdä yhteistyötä suunnitellessaan uutta perehdyttämismateriaalia.

11.2.2 Perehdytysohjeen muokkaaminen perehdyttäjille

X yrityksessä on olemassa perehdytysohje esimiehille (liite 7). Siitä käy ilmi, millainen on esimiehen rooli ja hänen toimintansa koeajan, ensimmäisten neljän kuukauden aikana. Perehdytysohje sisältää opastuksen työsopimuksen läpikäyntiin uuden työntekijän kanssa. Lisäksi siinä on lista muistettavista asioista ensimmäisen ja toisen työpäivän aikana sekä ensimmäisen ja kolmannen kuukauden aikana.

Honkaniemen ym. (2007, 159 - 161) perehdyttäjän muistilistaa hyödyntäen X yrityksen esimiehille, perehdyttäjille on muokattu lista muistettavista läpikäytävistä asioista (liite 8) ensimmäisten neljän kuukauden aikana uuden työntekijän tulosta. Uudessa listassa on eritelty oma työrooli ja tehtäväkuva, lähin työyhteisö, työsuhde sekä organisaatio, sen toimintaympäristö ja toimintatavat. Vastuuhenkilönä voi olla kuka tahansa esimiehistä tai perehdyttäjä, jolloin tulokas saa monikatseisempaa perehdytystä sekä perehdyttäminen on tasa-arvoista ja kokonaislaatuista. Perehdyttämisohteessa on selvät opastukset otsikoineen, mikä osa-alue kuuluu varsinaisesti esimiehelle ja mikä perehdyttäjälle. Uutta muistilistaa ja mahdollisesti lisänä jo olemassa olevaa perehdytysohjetta hyödyntäen, uuden tulokkaan perehdyttäminen on taattu paremmaksi ja mielekkäämmäksi eikä asioita unohdeta.

11.2.3 Koulutukset osana perehdyttämistä

Koeajan puolivälissä olisi hyvä käydä muun muassa tuoteneuvonta- ja tilausjärjestelmäkoulutukset. Koulutusten avulla tulokas saa varmemman otteen omaan työhönsä ja itsensä kehittämiseen. Erilaisten koulutusten avulla hänen työotteensa ripeytyvät ja hänen on mielekkäämpää työskennellä työympäristössä, jossa työnkuva on selkeä ja työvälineet ovat tuttuja. Työn ohella on mahdollisuus suorittaa erilaisia tutkintoja, jotka tukevat omaa työtä ja antavat mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Esimerkiksi esimies voi kertoa valmennuksista, joilla voidaan taata henkilöstön tyytyväisyys työhön. Työntekijän oma panostus ja kiinnostus ovat tärkeitä tekijöitä. Käyttötavarapuolen henkilöstön olisi hyvä käydä esimerkiksi saatavuuden kehittäminen -koulutus, jonka tavoitteena on parantaa saatavuutta asiakkaan näkökulmasta, käyttää järjestelmiä oikein myynnin lisäämiseksi sekä tuloksen ja henkilöstön tehokkuuden parantaminen. Myös eri järjestelmäkoulutukset, kuten TUHTI ja DW -raportointikoulutukset, olisivat uuden tulokkaan hyvä käydä taitavan ja sujuvan asiakaspalvelun takaamiseksi sekä itsensä kehittämisen vuoksi.

Kuten jo perehdyttämiskortista kävi ilmi, kassakoulutus on jokaisen hyvä hallita ensimmäisenä. Kassakoulutuksen avulla tulokas saa työnkiertoa eri osastoiden kautta ja työnkuva selkiytyy ymmärrettäessä kassa- ja osastotoiminnot sekä niiden yhteistyö.

11.2.4 Esimiehen rooli perehdyttämisen lopussa

Perehdyttäminen on hyvin tärkeää, samoin sen seuranta. Esimiehellä on lopussa suuri rooli, kun puhutaan tulokkaan tulevaisuudesta. Esimiehen on kuunneltava palautetta perehdyttäjältä, muilta esimiehiltä sekä mahdollisesti myös muilta tiimin jäseniltä, kuinka tulokkaan perehtyminen on koeajan puitteissa sujunut. Tarkkaan suunniteltu palautekeskustelulomake esimiehille auttaisi palaute- ja arviointikeskustelun etenemisessä eikä tärkeitä asioita jäisi huomioimatta. Kuten kehityskeskusteluissa käytetään etukäteen täytettyjä lomakkeita, perehdyttämisen päätteeksi olisi myös hyvä olla palautekeskustelulomake tulokkaalle. On huomioitava uuden työntekijän mahdollinen siirtyminen muihin, parhaiten hänelle sopiviin tehtäviin. Johtaminen on haastavaa. Tärkeintä on kuuntelun osaaminen ja vuorovaikutus, niin kuin Sydänmaanlakkakin (2006, 131) mainitsee: *”kaiken oppimisen, kasvun ja kehityksen perusedellytys on palaute.”*

12 Yhteenveto opinnäytetyöstä

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tarkoituksena oli kehittää X yrityksen koko perehdyttämismateriaali ja perehdyttämishjelma, mutta työn edetessä kävi yhä selkeämmin ilmi, että se on näillä aika- ja henkilöresursseilla mahdoton toteuttaa. Kirjoittaessa työn teoriaosuutta ja tutkittaessa eri kirjallisuus- ja Internet-lähteitä, saatiin todella kattava kuvan perehdyttämisen laaja-alaisuudesta ja sen tärkeydestä. Työ olisi voinut olla kattavampi teoriapuoleltaan, esimerkiksi eri oppimisen teoriali on hyvä ollut tuoda esille, mutta tällöin työ olisi laajennut huomattavasti. Tähän työhön perehdyttämisen teoria on kuitenkin kattava ja tärkeimmät asiat on tuotu esille.

Tehdyistä haastatteluista saatiin työhön tarvittavia tuloksia, mutta se olisi ollut parempi toteuttaa henkilökohtaisena tapaamisena. Tällöin vastaukset olisivat olleet kattavampia eikä lisäkysymyksiä olisi ilmennyt saamatta niille vastauksia. Ajan ja henkilöresurssien vuoksi haastattelu täytyi toteuttaa tehdyllä tavalla. Työtä olisi tukenut keskustelu X yrityksen eri osastojen esimiesten kanssa siitä, kuinka he tällä hetkellä perehdyttävät uudet työntekijät, jakavatko he vastuuta tiimiläisilleen sekä miten he sen kokevat. Idea tuli työhön nähden liian myöhään, mutta sen tutkiminen ei ole vielä kukaan poissuljettu ajatus, jos työtä jatketaan tästä eteenpäin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen kysely epäonnistui työssä, sillä vastaukset olivat hyvin vähäisiä. Työntekijöiden mielipide on kuitenkin tärkeää, sillä heidän kautta tehdään tulevaisuuden myyjä. Kysely olisikin hyvä toteuttaa myöhemmin, jolloin se tukisi tätä työtä ja esimiehen vastauksia paremmin sekä antaisi perehdyttämiselle tarkemman sisällön. Lisäkyselyllä vastaukset olisivat luotettavampia ja antaisivat paremman kuvan tämän hetkisestä perehdyttämisen tilanteesta ja sen kehittämisestä tulevaisuudessa.

Turvallisuusasiaa ei käsitelty työssä ollenkaan, mutta sen tärkeyttä ei saisi unohtaa. Asia olisi ollut hyvä ottaa esille myös haastatteluissa, muun muassa miten ja kuinka usein eri X yrityksen toimipisteissä turvallisuusasiaa käsitellään. Turvallisuus on erittäin tärkeä tekijä, joten esille ottaminen esimerkiksi kuukausittain tiimipalavereissa auttaisi asian käsittelyä. Perehdyttäminen on laaja alue, eikä se koskaan katoa. Perehdyttämisessä täytyy huomioida laajasti eri asioiden tärkeys, mutta jotkin asiat saattavat saada pienemmän merkityksen. Onnistuneen perehdytyksen vaikutukset on hyvä huomioida ja parantaa jokaista jatkuvasti.

Vaikka työ rajattiin pelkästään eri osastoihin voi työn lopputuloksia ja kehitysideoita hyödyntää myös muiden X yrityksen osastojen perehdyttämisessä. Näin jokaisen osaston perehdyttäminen saadaan paremmalle tasolle, myynnit nousemaan ja työtyytyväisyys paranemaan.

Lähteet

Esitteet ja kirjallisuuslähteet

Hirsjärvi, Remes, Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otava.

X yritys vuosiesite 2007.

X yritys vuosiesite 2008.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus.

Iisa, K., Piehl, A. & Kankaanpää, S. 1999. Tekstintekijän käsikirja. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Jollas-Instituutti 2008. Työpaikkaohjaajavalmennus. Helsinki.

Jollas-valmennukset 2008 - 2009

Kauhanen J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kjelin E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.

Kangas, P & Hämäläinen J. 2007. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino.

Lepistö, I. 1988. Työturvallisuuskeskus TTK, teollisuusryhmä. Perehdyttäminen - työnopastus. Helsinki.

Lepistö, I. 1992. Työturvallisuuskeskus TTK. Työpaikan aikuiskoulutus - perehdyttäminen, työnopastus. Forssa: Painotalo Auranen.

Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Työnohjaus. 1. - 3. painos. Helsinki: WSOY.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus.

Viitala R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. painos. Helsinki: Edita.

X yrityksen henkilökunnan lehti 10 / 2008.

Sähköiset lähteet

HOK-Elanto intra 2008 - 2009.

HOK-Elannon esittely. Luettu 1.9.2008.

http://www.s-kanava.fi/hokelanto/esittaytyy_artikkeli?aid=Esit_Mikaon_0117__s_ska_basicarticle2_01132.xml&nodeid=Esit_Mikaon_0117__s_ska_basicarticle2_01132.xml&exp=true

HOK-Elannon esittely. Luettu 1.9.2008.

<http://www.s-kanava.fi/hokelanto/esittaytyy>

HOK-Elannon esittely. Luettu 1.9.2008.

http://www.s-kanava.fi/hokelanto/esittaytyy_artikkeli?aid=Esit_Mikaon_0117__s_ska_basicarticle2_01049.xml&nodeid=Esit_Mikaon_0117__s_ska_basicarticle2_01049.xml&exp=true

HOK-Elannon toimipaikat. Luettu 5.10.2008.

<http://www.s-kanava.fi/hokelanto/toimipaikkahakukategoria?act=MTpQYWx2ZWx1a2F0ZWdvcmlhdF8wMTE3X19zX3NrYV9jYXRlZ29yeXNob3BfMDAxNTlueG1sOlBhbHZlbHVrYXRlZ29yaWF0XzAxMTdfX3Nfc2thX2NhdGVnb3J5c2hvcF8wMDE1Mi54bWw=>

HOK-Elannon toimipaikat. Luettu 1.9.2008.

<http://www.s-kanava.fi/hokelanto/toimipaikkahaku>

Kuopion yliopisto. Luettu 9.10.2008.

<http://www.uku.fi/hallinto/suunn/henkilostoopas04/perehdyttaminen.html>

Työnopastus ja perehdyttäminen. Luettu 30.9.2008.

<http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/hallinta/opastus/>

S-ryhmä intra 2008 - 2009.

S-ryhmän esittely. Luettu 1.9.2008.

http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00854.xml&nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00854.xml&exp=true

S-ryhmän esittely. Luettu 1.9.2008.

http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00866.xml&nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00866.xml&exp=true

S-ryhmän esittely. Luettu 1.9.2008.

http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00862.xml&nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00862.xml&exp=true

Tilastokeskus. Luettu 26.1.2009.

http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_03_nieminen.html

Toimipaikkojen esittely. Luettu 5.10.2008.

http://www.s-kanava.fi/hokelanto/toimipaikka?act=MTpQYWx2ZWx1a2F0ZWdvcmlhdF8wMTE3X19zX3NrYV9jYXRlZ29yeXNob3BfMDAxNTlueG1sOlBhbHZlbHVrYXRlZ29yaWF0XzAxMTdfX3Nfc2thX2NhdGVnb3J5c2hvcF8wMDE1Mi54bWw=&sid=513971200&catid=/s_ska_categoryshop_00152.xml

Virtuaali ammattikorkeakoulu valideetti. Luettu 27.1.2009

<https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html.stx>

Virtuaali ammattikorkeakoulu reliabiliteetti. Luettu 28.1.2009.

<https://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html.stx>

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1: SOK:n ja S-ryhmän rakenne (S-ryhmän esittely 2008)	12
Kuvio 2: Säilyttävän perehdyttämisen malli: yksilön toiminta (Kjelin & Kuusisto 2003, 37)	16
Kuvio 3: Uudistavan perehdyttämisen tavoitteet (Kjelin ym. 2003, 52)	17
Kuvio 4: Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2006, 146; Lepistö 1998, 2)	18
Kuvio 5: Perehdyttämisen koko kaari (Valvisto 2005, 51).....	19
Kuvio 6: Perehdyttämisen hyöty organisaatiolle ja uudelle työntekijälle (Honkaniemi ym. 2007, 155).....	20
Kuvio 7: Neliportainen työnopastusmalli (Viitala 2002, 263 (Pirnes 1984)).....	28
Kuvio 8: Kehittämiskohteen valinnan määrittely	31
Kuvio 9: Urapolku (X yrityksen perehdytysprosessi 2008).....	37
 Taulukko 1: HOK-Elannon kehitys vuodesta 2006 vuoteen 2008	13
Taulukko 2: HOK-Elannon bonus- ja etupartnerit sekä yhteistyökumppanit (HOK-Elannon toimipaikat 2008).	14
Taulukko 3: Perehdytettävät asiat työyhteisössä (Honkaniemi ym. 2007, 158; Viitala 2002, 261 - 262)	23
Taulukko 4: Työnopastuksen hyödyt eri tahoille	25
Taulukko 5: Työnopastuksen analyysit (Viitala 2002, 263)	26

Liitteet

Liite 1: S-ryhmän alueosuuskaupat (Henkilökunnan lehti 10 / 2008)	54
---	----

Liite 1: S-ryhmän alueosuuskaupat (Henkilökunnan lehti 10 / 2008)

